增长思维

李云龙 王茜 著

54个思维模型教你成为增长高手

摩拜、滴滴、拼多多、VIPKID……
如何在两三年内完成传统企业几十年才能完成的增长

《好好学习》作者成甲
芬尼科技CEO宗毅
倾力作序

混沌大学创办人李善友
瑞幸咖啡CMO杨飞等
诚意推荐

从「获客思维」到「增长思维」
这本书能帮助你找到增长的新抓手

中信出版集团

VISIT...

LANZAROTE Caliente.com

增长思维

李云龙 王茜 著

54个思维模型教你成为增长高手

摩拜、滴滴、拼多多、VIPKID……
如何在两三年内完成传统企业几十年才能完成的增长

《好好学习》作者成甲
混沌大学创办人李善友
芬尼科技CEO宗毅
瑞幸咖啡CMO杨飞等
倾力作序
诚意推荐

从「获客思维」到「增长思维」
这本书能帮助你找到增长的新抓手

中信出版集团

版权信息

书名:增长思维

作者:李云龙 王茜

ISBN:9787521710090

中信出版集团制作发行

版权所有•侵权必究

各方赞誉

云龙是混沌大学的创新领教，从他这本关于增长的新书中，我感受到了很多混沌大学的味道：总是从理论出发去指导实践，总是不断追求事物底层那个更深的道理。

混沌大学创办人 李善友

从“流量思维”到“流量池思维”，从“获客思维”到“增长思维”，越来越多的企业开始在增长中避免粗放化，追求精细化；避免零散化，追求系统化。云龙兄的新书能帮助企业在流量红利消失的时候找到增长的新抓手。

《流量池》作者，瑞幸咖啡CMO 杨飞

当其他人都在从“术”的层面研究增长时，这本书把增长理解为实现供需平衡过程中的自然现象。换句话说，增长的本质是使供需趋于平衡的资源再配置过程。在资源的再配置过程中，被提高了权重的领域就会发生增长，被降低了权重的领域就会出现衰退。因此，企业做增长的核心就是找到行业的核心供需失衡问题，然后想办法解决。

查理·芒格思想研究者，公众号“成甲”主理人

《好好学习》作者 成甲

原来企业闭着眼干就能带来增长，现在企业需要有系统化的思考；原来稀里糊涂就成功的人不在少数，现在面对时代的非连续性，这些人心中也充满了迷茫。企业家，尤其是传统企业家，可以说是无人不焦虑，无人不期待学习和思维转变，云龙的《增长思维》一书，正当其时。

芬尼科技CEO，《裂变式创业》作者 宗毅

2017年3月，可口可乐公司宣布用CGO（首席增长官）取代CMO（首席营销官），这加速了增长理念的传播和落地。无论是成长型企业还是上市企业，越来越多的企业开始重视增长、渴望增长、探索增长。实现增长需要“道”（生态）、“术”（战略）、“器”（实验方法）三者的融合，李云龙老师的《增长思维》正是融合了这三者的一本书，相信它会给每一位渴望学习如何驱动企业增长的读者带来巨大的助力。

GrowingIO创始人&CEO，《首席增长官》作者 张溪梦

在经济下行周期，企业需要改变在经济繁荣周期中的发展模式，改变以“扩张资产负债表”的方式驱动企业增长的现状。道理容易明白，可是如何让增长发生呢？企业要做两件事情：（1）改变CMO为CGO，（2）深入阅读和实践这本书中的方法论！

科特勒咨询集团（KMG）全球合伙人、中国区总裁 曹虎

云龙师兄在互联网行业和传统行业都有非常丰富的营销经验和成功案例，我很高兴看到他对过往的积累做了系统化的提炼和深挖，提供了很多深入浅出的方法论，同时又分析了很多生动的案例，这本书能够帮助更广泛的创业企业快速学习并实践，提升用户的增长能力。

VIPKID联合创始人&总裁 张月佳

常常有人问我如何理解增长，我的答案是：增长是把一种供需平衡状态从A点拉到B点的过程。我们对供给的理解，对需求的理解和对从A点到B点的组织、方法、节奏等的理解，决定了今天的业务增长。这本书详细描述了用户视角和供给视角的不同方法，并结合大量的案例，讲述了业务发展过程中，企业遇到一些实际问题时，应该如何思考。这本书找到了关键问题，并给出了解决方案。

前滴滴增长负责人，现贝壳找房增长负责人 南山

近两年来，流量红利浪潮渐渐平息，单纯以拉新获客为核心的增长黑客模式也逐渐失效。从追逐流量回归到以用户为核心，是一种从现象回归本源的路径。作者在增长领域深耕多年，在此基础上打造出了增长八卦模型，从用户全生命周期的角度切入，在各关键节点展开。这本书用理论结合案例，简明清晰，可操作性强，也更适用于中国企业对增长方法论的基本需求。希望各位读者能在此书的基础上，打造出契合企业自身的增长体系，在别人的寒冬中走出自己的坦途。

华为荣耀中国区CMO 关海涛

增长是企业永恒的话题，而对如何实现增长这一问题的解答，则是这本书要呈献给读者的一份大礼。这本书将用理论结合实践的方式，帮助你建立更适合自己的增长思维。

中企动力CEO 陈鸣飞

增长黑客是近年来互联网圈的一个热门的方法论，但大量传统企业因为没有强大的数据采集和数据分析能力，对这套打法望而生畏。这本书针对传统企业的实操场景，给出了切实可行的指导方法，在众多增长类图书中独

树一帜。我特别推荐传统企业负责人阅读此书。

长江商学院营销学教授 李洋

任何拉动流量红利驱动增长的技巧都会过时，但增长背后的逻辑和思考有着长久的普遍适用的价值。这就是这本书中增长思维的精髓所在，这本书追本溯源，夯实增长理论的基石假设部分尤为精彩，值得一读再读。

复星集团母婴与家庭产业集团执行总裁 楼丽丽

推荐序一 增长是一个永恒的话题

成甲

查理·芒格思想研究者，公众号“成甲”主理人

《好好学习》作者

增长是一个永恒的话题。

学生希望自己的分数增长，员工希望自己的收入增长，企业希望自己的业绩增长，这些都是理所应当的事情。正所谓：“天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往。”

今天的企业增长越来越难。

随着信息传播效率的提升，市场配置资源的效率越来越高，优秀人才的跨行业流动越来越频繁，行业的边界逐渐模糊，跨领域的竞争成为常态。过去我们制定企业战略时还要研究“竞争态势矩阵”，可是今天，你都已经说不清谁是你的竞争者了。在这种情况下，我们怎么做增长呢？

对于这个问题，大家莫衷一是。有人认为这是营销问题，有人认为这是技术问题，吵得不可开交。当然，所有这些激烈的讨论都说明增长这个话题在当下比在以往任何时代都更重要，更有现实意义。

然而，这并没有回答我们究竟如何做才能持续地、高质量地增长。或许，这些答案都有道理，或许，没有人有终极答案。但不管怎样，我觉得你都应该听听李云龙在这本书中提出的增长观点。

我认识李云龙两年了，在这两年中，他除了体重没有增长，在其他领域都实现了快速的增长。我想，让亲身做到不断增长的人来讲增长这一话题，更有说服力。

因此，李云龙给我寄来《增长思维》的书稿后，我认真拜读了。我发现，这本书和市面上大多数讨论增长的书有两大不同点。

第一，这本书从基本的供需逻辑看增长。

当其他人都在从“术”的层面研究增长时，这本书把增长理解为实现供需平衡过程中的自然现象。换句话说，增长的本质是使供需趋于平衡的资源再

配置过程。在资源的再配置过程中，被提高了权重的领域就会发生增长，被降低了权重的领域就会出现衰退。因此。企业做增长的核心就是找到行业的核心供需失衡问题，然后想办法解决。

至于这个问题属于供给端的产品问题，还是需求端的营销问题，那是更细节的战术问题。这是这本书高屋建瓴的第一个特点。

第二，这本书是大量思考加实践的产物。

《增长思维》是一本从实践中来，到实践中去的书。李云龙不是一个学者，他的理论体系未必十分严谨。但是，实践者写书的特点是鲜活、有启发性。他们亲身经历过、体会过痛，更能感受到足以指导实践的理论的价值。

况且，李云龙不仅仅是把自己的创业感悟简单整理成书。他在混沌大学担任领教，在给学员的培训过程中，他又从经验中抽离出来，再思考自己的经验，完善自己的心得，形成增长的理论。这就使这本书从简单的经验总结上升到了“道术结合”的层面，实用性大大加强。

因此，我在读这本书的时候获得了启发。我相信，这样的书既适合企业的管理层检视自己增长的底层逻辑是否合理，也可以作为一线的实践者拿来就能用的工具。

所有在思考企业如何做增长的读者，都应该读读这本书。

推荐序二 给传统企业赋能，功德无量

宗毅

芬尼科技CEO

《裂变式创业》作者

2019年三四月份，云龙来到广东做“增长思维华南行”巡讲，我也作为嘉宾参与其中。广州、佛山、东莞、中山、珠海、汕头、惠州……几个城市走下来，云龙的学员接近万人，演讲场场爆满，口碑爆棚。

更令我感到惊讶的是云龙的团队惊人的进化能力，从第一场到最后一场，他们几乎没有一场的幻灯片是和上一场完全相同的。云龙的增长思维理论原本脱胎于在互联网公司流行的一些创新思维与技法，但是通过与现场学员的互动，与当地企业的深度交流，云龙的增长思维理论越来越落地，越来越具有实操性。事实证明，理论越贴近底层，其跨领域横向迁移的可能性就越大。

增长的理念在广东快速得到认可，这不是没有原因的，作为中国对外开放的前沿，广东有非常好的机遇，广东企业家对全球市场的变化也十分敏感。2019年，中国经济从红利驱动型转变为竞争驱动型，原来企业闭着眼干就能带来增长，现在企业需要有系统化的思考；原来稀里糊涂就成功的人不在少数，现在面对时代的非连续性，这些人心中也充满了迷茫。企业家，尤其是传统企业家，可以说是无人不焦虑，无人不期待学习和思维转变，云龙的《增长思维》一书，正当其时。

增长是一个很大的话题，我曾经写过一本书叫《裂变式创业》，其实也是从组织裂变的角度出发来探讨增长的。从某种程度上讲，增长是组织能力的溢出。云龙的《增长思维》是从用户的全生命周期出发，从交易结构的供给和需求出发的。我们不同的角度对企业会有不同的帮助。

企业家对增长有几个维度的需求。首先是战略层面，怎样做才能实现企业的10倍速增长呢？这是天天抠运营细节所做不到的，企业必须做更大尺度的战略思考；其次是人才层面，仅有增长战略还不够，企业还需要足够的有创新思维的增长人才。按部就班的“螺丝钉式”人才是不能给企业带来增长的。我曾经说过，好的人才都是“狼崽子”，这指的是“出厂设置”，一个

人有没有天生自带狼性，这是后天改变不了的。后天能改变的，且能给自身带来巨大成长空间的，唯有思维。爱学习，好学习，但又不是傻学习，能把理论应用到实践中并不断反哺自己的知识架构，这才是一个优秀人才的精进之路。

《增长思维》这本书，对企业家这两个方面的需求都进行了满足。一方面，云龙有很多企业家咨询经历，书中关于增长战略的精彩观点频频出现；另一方面，这本书又可以被看作一本增长人才的培训教材，它几乎把增长领域最重要的思维模型一网打尽，还配合了大量的案例分析，便于理解。如果只是希望对这个领域有所了解，你看看这本书就能大有收获；如果是希望在这个领域有所成就，你还是不要忽略了刻意练习。

企业的目标是增长，不增长，则死亡。中国企业的生存环境越来越艰难，尤其是传统企业，要面临业务转型、思维转变和人才流失的三重挑战。但做企业就是这样的，我们每天都有难题，每天又都在成长，不是吗？

第一章 增长思维模型

第一节 感受增长的味道

2015年是中国股市的一个疯狂之年。在这一年的5月27日，很多股民从狂欢之巅跌入了绝望之谷。这一年也是中国互联网金融（简称“互金”）的迸发之年。年中，我注册了一个微信公众号“互金每日早知道”，开始做自媒体，正式踏入了增长这个领域。截至2018年底，“互金每日早知道”用户数达到100万，成为行业第三方自媒体里的“第一大号”。和娱乐号不同，金融号用户数达到这个量级已经非常可观了，这个业务也成为我的创业项目里一个重要的组成部分，累计营收数千万元。而在这个过程中，我们团队只花费了极少的推广费用。对互联网金融项目的摸索与成功，让我总结出一套独特的增长思维方法论，方法论再反过来指导实践。除了互联网金融业务，我还开拓了保险和小程序等业务，这些业务都取得了长足的进步，这也进一步验证了理论的力量。

接下来，我将全面复盘我们是如何将“互金每日早知道”做到100万名用户的。在我刚刚注册这个公众号的时候，互联网金融领域方兴未艾，理财用户急于深入了解这个行业，却苦于没有系统的信息接收渠道，所以我给这个公众号的定位是：行业信息汇编。但我面临着一个问题，当时的微信公众号流量红利期已经过去了，一个新的公众号要如何实现用户数量的指数级增长呢？于是，我决定用增长思维来做这个公众号。

在自媒体领域，绝大多数的公众号都是通过非常强的内容写作能力带来用户增长的，但随着微信公众号流量红利期过去，这样的增长开始逐渐乏力，也很少有后来者能通过纯内容驱动的方式实现弯道超车，成为新的“头部大号”。在确定了用增长思维驱动用户增长后，首先我开始寻找“天使用户”。最早的用户当然是周围的朋友，我和一个同事把周围可能邀请的朋友都邀请了过来，积累了最初的几百名用户。第二步，我们开始在网贷之家和网贷天眼这两个行业网站发帖，推广我们的自媒体，吸引精准用户。我们用这种方式又涨了几百个“粉丝”，但很快被论坛管理员封号了。这时候，由于在其他地方一时找不到新的渠道，有一周左右，我们每天的用户增长量都是个位数。很幸运，某一天我跟一个自媒体行业的朋友聊天，他提及曾经通过今日头条获得了不少用户，这又给了我新的提醒。

在不断寻找新渠道获取流量的同时，我又发现一件事：如果在内容里面增加一些关于股票的信息，文章阅读量就特别高，最高的时候阅读量甚至超过了百万次。于是我们有意识地增加了关于股票的内容，并且在每篇发布到今日头条的文章末尾都加上这样一句话：查看明天涨停股推荐，请关注公众号“互金每日早知道”。当时我只是凭直觉认为这样写会有用，后来在我形成了自己的增长思维方法论后，这样的套路被我归类在了“复购”环节

的“价值预留”。关于“价值预留”，我在本书后面的章节将会详细介绍。通过这个小策略，我们的用户数涨到了1万，此时距离公众号注册刚刚过去半年时间。

这时候，我的团队吸纳了资深媒体人曾楠老师。我们开始以“内容＋增长”的方式驱动用户增长——通过增长手段获取大量流量，通过深度文章实现用户留存，二者共同发力。用户数从1万到5万的阶段，我们仅靠原来的玩法似乎又不够了。有一天，我看到一篇公众号文章，这个号之前的文章阅读量并不高，那一天却非常高，因为文内有一个有意思的投票，参与人数有好几万。我立刻想起，当时公众号开放了一个功能叫“关注才能投票”，如果你的投票具有话题性，用户有兴趣参与和查看结果，那么他首先需要成为你的公众号“粉丝”。在第二天的文章推送里，我们马上就加入了这个环节，做了一个热门投票，并设置为“关注才能投票”，结果我们一天就新增了5000多名用户。

通过类似的方法，我们的用户数涨到了十几万，然后又陷入了停滞。我发现，每一个开始非常管用的方法，经过一段时间，效率都会下降——今日头条转化到公众号的用户越来越少，而微信则直接取消了“关注才能投票”这个功能。也正是从这个时候开始，我系统地研究了关于增长的知识，几乎看完了这个领域所有的书，还结识了圈子里的很多高手，逐渐形成了自己的增长思维方法论，并在公司的不同项目里实践，越来越有心得。

接着说“互金每日早知道”这个项目，它拥有了十几万名用户的时候，我开始用增长的思维考量它，也走了一些弯路。比如，最开始我把互联网金融业务的北极星指标定成了“用户增长”（北极星指标的概念我在后面的章节将会详细描述），后来我发现，“用户增长”后，如果他们不看我们的文章，也是没用，于是我就将北极星指标调整为“文章阅读量增长”。执行了一段时间后，我发现还是有问题，什么问题呢？我发现文章阅读量只对“卖广告”这件事有参考价值，而如果只靠卖广告，我们是做不出后来的5000万元营收的。我们要直接卖货，也就是卖理财产品，这时候我们最重要的目标是，要确认用户是有明确需求且可以被联系到的。于是我们把北极星指标又调整为“用户咨询量增长”，一个用户的主动咨询会让我们确认他是一个精准用户，并且我们的理财顾问有机会联系到他。

确定这个北极星指标之后，我们围绕它做了一系列的增长实验。有些有效果，有些没效果，但是没有关系，此时我们在团队内部已经形成了一种“增长文化”——不断测试，快速迭代。很快我们就发现了一些效果非常好的增长实验。

1.我们在公众号的后台评测了1000个理财平台，用户只需要在公众号里输

入这些平台的名字，像“宜人财富”或者“陆金所”，就能看到我们对这个平台的评测，内容包括资产分析、利率水平、安全指数和最新动态等，这对理财人群非常有帮助。这个功能一上线，咨询人数增长了一个量级。

2.有一段时间，银行存管对互联网金融公司非常重要，各个互联网金融平台都在宣传自己签约或者上线了银行存管，这也成为用户判断一个平台是否安全合规的重要指标。我们开始每天在全网搜集银行存管的信息，并把它们归结在一个落地页里，用户可以在公众号里回复“存管”来查询。

3.我们把微信公众号的客服功能用到了极致，上线了24小时人工咨询。大部分理财用户都不是专业人士，他们迫切需要有一个专业人士可以随时咨询，而别的自媒体都没有提供这项服务。

类似的增长实验还有很多很多，它们都是围绕我们的北极星指标（用户咨询量增长）进行的，而每一个成功的增长实验所提供的功能点几乎都是用户的啊哈时刻。我们发现，虽然把北极星指标定为“用户咨询量增长”，但我们公众号的用户数量也跟着增长了起来，到2018年底用户数已经超过了100万。通过这个我自己操盘的案例，不知道大家是否体会到了一些增长的味道？常规的公众号用户增长的方式，除了其本身的内容之外，不外乎换量、买量（如广点通）和做活动等。我们可以把这些当作营销的方式，它们主要是从需求侧出发的，而以上我们所做的那些增长实验的花费都很少，它们主要是从调整自己的产品出发，也就是从供给侧出发实现的增长。

那么问题来了：到底什么是增长呢？增长跟营销的区别是什么呢？如果没有区别，为什么我们要新造一个词叫“增长”，而不是沿用过去的“营销”一词呢？

第二节 核心模型

说起增长，我们首先会想起增长黑客，这是因肖恩·埃利斯所著的《增长黑客》一书而火起来的概念，它被引入中国之后迅速风靡。按照增长黑客的理念，中国出现了很多以低成本实现海量获客的案例，增长黑客这一概念由此迅速被很多互联网公司所采纳，就我所知，滴滴、今日头条、VIPKID（在线少儿英语教育公司）、新世相、水滴筹、美团、摩拜等公司都设有专门的用户增长部门。和传统的市场部门更关注外部获客不同，增长团队会更加深入产品层面，注重对用户全生命周期的管理，增长人才所需要的技能和知识面似乎也更广一些。这个圈子在快速扩大，人们对增长的理解也开始变得五花八门：有人说，增长黑客就是以技术的方式做大众互联网产品的营销；有人说，增长黑客就是技术变现；有人说，增长就是考量效果的营销；还有人说，增长就是数据驱动的营销……

这些理解在某种程度上都是正确的，只是总让人感觉没有直击本质，我们应该从更宏观和更底层的角度来理解增长，由此生发出来的增长方法论的普适性才会更强。在创业之前，我曾经在品牌咨询、市场圈浸淫了十几年，如果让我来理解增长，我认为从它与营销的区别出发可能是一个好角度。学营销专业的朋友应该都记得一个“天条”：营销要从用户的需求出发。我们很少怀疑这一点，即便已经出现了很多反例：在乔布斯的苹果手机出现之前，用户很难说自己想要一部像苹果手机一样的手机，他们只想要一部更抗摔的诺基亚手机；在汽车出现之前，人们也很难想象一辆福特汽车是什么样的，他们只想要一驾跑得更快的马车。苹果手机和福特汽车的案例告诉我们，在某些时候，市场是由供给而非需求驱动的。营销研究的场景更多是由需求驱动的，它默认市场是供大于求的，我们要与竞争对手争抢同一个用户。而增长是比营销更宽泛和更底层的概念，它包含营销，是研究供给和需求的。市场上如果存在增长的机会，一定首先是存在供需不平衡。调节供需，使其趋向于平衡，增长就会实现。

在我们的日常生活里，有许多由供给驱动的场景。大家都有过打车的经历，平时滴滴经常会给我们发红包或者打车券，刺激我们打车。别的平台也会来争抢滴滴的用户，易到就推出过“买100送100”的充值活动，这些都是营销行为。但是在一些特殊的场景，比如雨天，滴滴是一定不会给我们发红包或者打车券的，它不但不发，还会涨价。因为这个时候打车的需求根本不需要被激发，需要被激发的是供给侧：让更多的司机出车。这就是通过调节供给的方式来实现增长。

共享单车市场在短短的三年时间里经历了大风大浪，我们“眼看他起高楼，眼看他宴宾客，眼看他楼塌了”。在无序竞争的那些日子里，出现了

很多经典的营销行为，比如“一元月卡”“免费骑行”“明星代言”，共享单车的订单数最高曾经冲到每天3000万单。然而，对摩拜和ofo来讲，他们最好的一个促进增长的方法——把车摆在地铁口——也是通过调节供给来实现的。

把视角从“获客”转移到“供需平衡”，是一名增长黑客跃迁为增长官的必经之路。因此，在本书中，我对增长的概括是：以供需分析为基础，从用户全生命周期寻找增长点的方法论。我的核心模型如图1–1所示。本书的核心内容，就是对这个模型的细化拆解，让大家找到“产生增长方法的方法”。

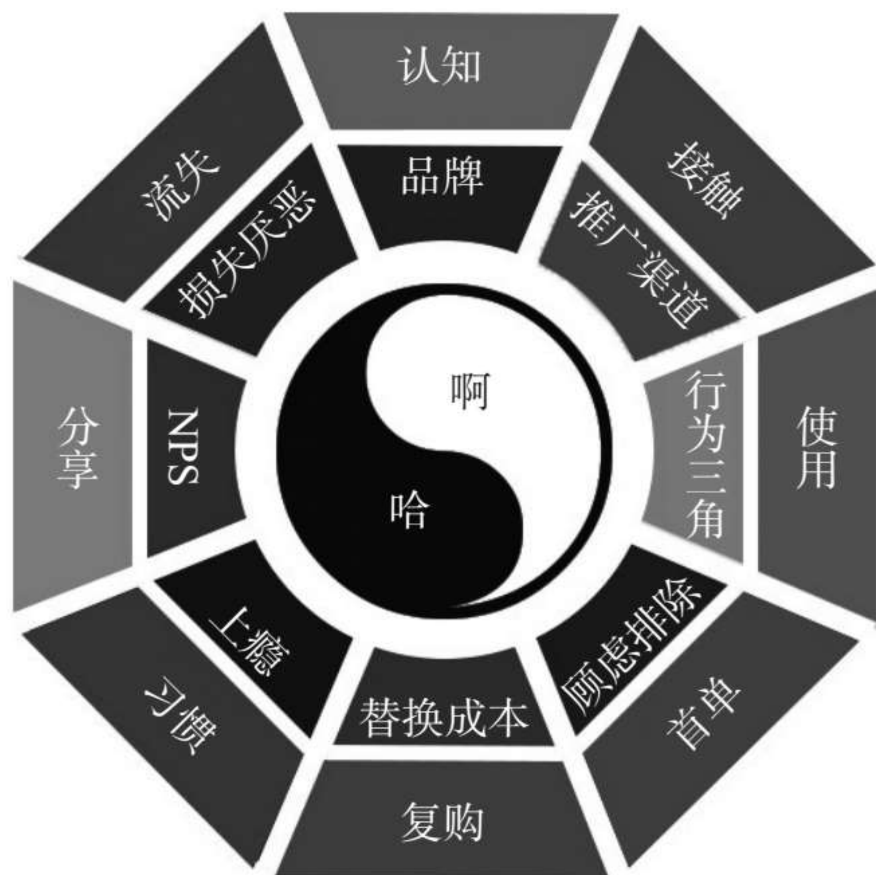


图1–1 增长八卦模型

这个模型的核心是啊哈时刻，它是一个增长圈的通识概念，指的是一个产

品让用户感受到它的最强价值感的那个时刻。一个产品，只有存在啊哈时刻，才有了驱动用户增长的引擎。在增长八卦模型的外圈，我们把用户的生命周期拆解为8个部分，它们分别是：认知、接触、使用、首单、复购、习惯、分享和流失。而内圈则是分别对应这8个部分的供给策略，即从产品提供方的角色出发，告诉我们应该怎么做才能提升外圈每一个环节的效率。将各个环节的效率提升整合在一起，对产品来讲，这就是整体的增长。

本书的重点就是对增长方法论的不断细化拆解。结合大量的案例，我们力图打造一个给增长官们的增长检核清单。对我们创作团队来说，如果有一些公司照着这本书去开展增长工作，那就是我们最大的欣慰。

在本节的最后，我们需要明确指出增长八卦模型的边界，即它适用于哪些场景，不适用于哪些场景：该模型更适用于2C（客户是消费者）市场，不适用于2B（客户是企业）市场。2C市场的用户作为一个群体可以被预测，而2B市场面对的往往是复杂的决策流程。我们没有把这两个市场放到同一本书里分析，对2B市场的增长思维感兴趣的朋友也许可以期待我们的下一本书。

我扎根增长圈已经4年有余，这是一个朝气蓬勃的新生行业，正是因为新，它没有公认的标准，人们会因为认知层次的不同走入很多误区。在下一节，我希望帮大家辨识出一些基本的误区，让你对增长这个领域有更深的认知，也对增长有更多的信心。

第三节 当心，别陷入这三个误区

误区往往基于隐含的假设。我们对某个领域的认知被框定在隐含假设所设定的边界里，一旦打破这个隐含假设，你也就打破了认知边界，看待世界的目光就会更宽广一些。

误区一：增长＝AARRR模型

对于增长这个概念的流行，肖恩·埃利斯的《增长黑客》一书无疑功不可没，书中提到的AARRR模型（亦称海盗模型）已经成为研究增长的基础模型。AARRR是Acquisition（用户获取）、Activation（用户激活）、Retention（用户留存）、Revenue（收入）、Referral（用户推荐）这个5个英文单词的首字母缩写，这5个单词分别对应着用户生命周期中的5个重要环节。

AARRR模型很受欢迎，因为它很简单，并且突出了增长的所有重要元素，很多互联网公司按照这个模型实现了令人惊叹的爆发式增长。但是，做增长是否就意味着只有AARRR模型可循呢？站在巨人的肩膀上思考，我认为这个模型仍有两方面问题有待完善。

第一，AARRR模型从用户获取到用户推荐的5个环节呈漏斗状，通过螺旋式的方式来完成产品的整个生命周期闭环。也就是说，进入一层漏斗的人，才有资格进入下一层漏斗。实际上不是这样的，这里面的所有环节都可以相互作用。根据不同的业务类型和业务场景，各个环节还可以相互调换，有的环节甚至可以被舍弃。比如，VIPKID给用户的激励政策是，推荐人只要成功推荐了新用户，就可以获得赠课等多种形式的奖励。推荐人并不必须是学员，他可能是潜在学员，也可能根本不是，但这些人都可能产生推荐行为。

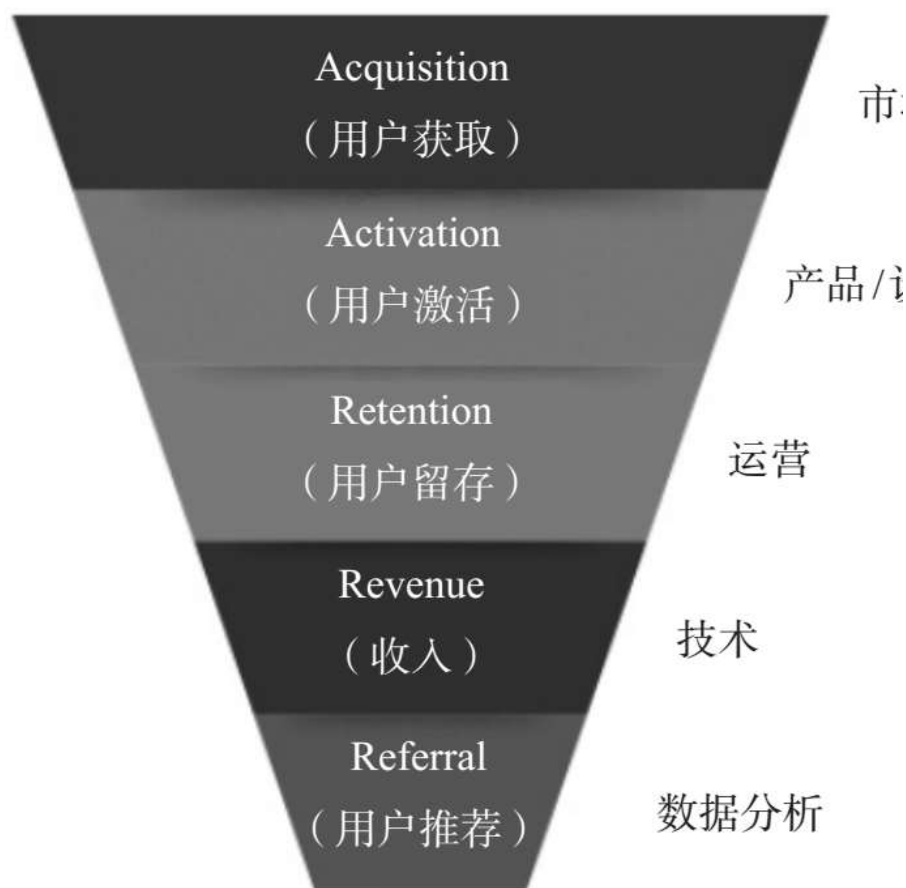


图1–2 AARRR模型

第二，AARRR模型只分析了需求侧，没讲供给侧。它告诉我们在用户端怎么获取用户、激活用户、留存用户等，但是没有告诉我们企业应该怎么做，也就是我们在供给侧应该如何实现增长。增长的本质其实就是生意的本质，可持续的增长更需要关注供需关系，供需平衡才能产生持续的收益。

正是基于这层思考，本书提供了更为细致的增长八卦模型，这个模型最重要的洞察在于，它研究供需两侧，并把这个大思路内化到增长八卦方法论中。

误区二：非互联网公司不能做增长

目前，我们在市面上看到的有关增长的书或者周围朋友分享的案例以及设置了增长职位的公司，涉及的基本上是互联网公司。黑客一词带着浓浓的技术气息，增长黑客这一概念强调通过技术或者工程的方式，以低成本实现爆发式增长。这让人产生一种错觉，似乎只有互联网公司才能用增长思维做增长，非互联网公司只能用传统营销的方式。

有一次，我受邀参加了一个以增长为核心业务的公司的训练营。有一位学员向授课老师提问说："我明白你们所说的增长了，那就是通过调整产品的方式来驱动用户增长，但是你们互联网公司改产品很容易，更新一下就可以了，而我们是做汽车的，我们应该怎么办？"老师怔住了。

之所以让大家产生这种疑惑，是因为很多增长领域的演讲者过于强调数据驱动和技术驱动，甚至把数据分析师当作增长团队的标配。不少非互联网公司连信息化都没有完成，自然会觉得增长离自己很远。在我看来，所有增长工作最终都该是数据驱动的，但现实中确实有很多公司的数据颗粒度很粗，数据人才也跟不上，更没有程序员，达不到极致状态。但不能因此得出结论说非互联网公司不能做增长。事实上，如果非互联网公司理解了增长的底层思维，掌握了实操的方法，它们在现有的数据颗粒度和技术能力的基础上，一样能够做增长，并且可以边做边增强公司的数据能力。可口可乐就是典型的快速消费品公司、非互联网公司，2017年3月，它宣布撤销设立了24年之久的CMO职位，建立CGO职位，让CGO统一负责市场营销、商业领导战略、用户服务等业务，以推动用户和收入的增长。这是在增长理念取代营销理念的过程中非常重要的里程碑事件。

也正是出于这个原因，在本书中我们没有过多讲述如何通过数据驱动实现增长，而是对用户的生命周期做了细化拆解，并从认知心理学的角度提供了很多刺激用户增长的方法和实操案例。不论你是互联网公司的从业者还是传统公司的"老兵"，你都可以得到某种启发。当然，这里不是说数据不重要，而是说我们不能以缺乏数据能力为由否定非互联网公司的增长可能。

误区三：增长就是裂变

裂变是一个指代用法，它泛指我们在朋友圈里经常看到的拼团、助力、分销、砍价等病毒式传播的方式。很多在一夜间刷屏的裂变传播案例都让我们艳羡不已，在增长圈里有一个细分圈子叫流量圈，有很多朋友天天在研究、拆解和实践裂变，也有很多公司的增长官就是以此为主要工作的。在本书的第五章里，我会详细讲述如何做裂变增长。

我必须要指出的是，裂变只是整个增长体系的一部分，它主要出现在获客的环节。除非以这个话题为专项讨论对象，否则我们不应该一谈增长就陷入讨论裂变的境地，那样会对我们打开思路造成阻碍。一味地追求用“术”的方法引导流量，忽略其他承接转化的环节，忽略场景的匹配，最后的结果就是，你学了很多刷屏技巧，但还是做不好增长。

当年新浪微博（简称微博）在最火的时候寻求变现，开启了电商引流的机制，那时候阿里巴巴还没有投资微博。微博电商第一单给了HTC（宏达电子公司），为了斩获这个第一单，HTC投入了几千万元广告费，大家也都热血沸腾地关注这个第一单。当天微博HTC落地页面有5亿次点击量，最后你知道它卖出去了多少部手机吗？26部。这件事直接导致HTC亚太区负责市场的一位副总裁辞职。所以，增长是一个需要从战略着眼，从战术着手，从用户整个生命周期的角度去思考问题的过程。

以上就是我们在实际工作中经常会遇到的对增长这件事的理解误区。本章，我们主要阐述了自己对增长的基本理解，破除了几个误区。下一章，我们将会劝大家不要着急做增长。

本章小结

1.什么是增长？

以供需分析为基础，从用户全生命周期寻找增长点的方法论。

2.破除关于增长的三个误区。

a.增长不是只有AARRR模型，根据自身业务场景，你也可以探索不同的增长路径。

b.所有增长工作最终都该是数据驱动的，但非互联网公司在理解了增长底层思维的基础上也能做增长。

c.裂变会带来增长，但它远非增长的全部。增长还需要关注用户的全生命周期。

3.本书的核心模型：增长八卦模型。

第二章 别着急做增长

昆仑万维的董事长周亚辉有一次在混沌大学的课堂上讲，如果要做一个价值1亿美元的公司，创始人是一个杰出的销售人员就可以，而如果要做一个价值1000亿美元的公司，创始人非思想家而不能，他可能是科学家、历史学家、经济学家或者哲学家，他必须是思想的源泉。我的理解是，一个能成大事的创业者，一定是思考力与执行力的结合者。思而不行，就会流于空想；不思盲行，就算小有成就，也是运气使然，事业很难做大。增长不是我们凭着一腔热血和发家致富的美好愿望扑上去就能实现的，你必须要做足够深刻的思考，让思考力与执行力相结合，那样你必将无往不胜。

我认为，在具体上手增长之前，你至少有三个问题要考虑清楚。它们分别是PMF（Product Marketing Fit，产品–市场匹配）、增长战略和北极星指标。

第一节 没有PMF就做增长，后果很严重

我有一个曾经在IBM（国际商用机器公司）工作的朋友，他辞职后创业，开发了一个针对30人左右的创业公司的考勤产品。基于在软件行业多年的经验，他认为这个市场需求是存在的，于是按照以下流程启动了项目：（1）组建团队做产品开发；（2）产品打磨完毕后进行销售。这个流程貌似非常符合我们的常规认知——我看到一个可能的机会，制作出一个产品，然后将它投放到市场。

这位朋友按照这个思路，招募了一群一流的程序员，耗资数百万元，耗时4个月开发出了这个考勤产品，然后他开始联系各个渠道，向企业推广和销售。在跑了100多家企业却频频碰壁之后，他突然发现两个问题：第一，创业公司哪里有考勤这件事？有些员工遵循所谓的“997”工作制——从早上9点工作到晚上9点，一周工作7天，恨不得吃喝拉撒都在公司；第二，有些公司已经走上正轨，不那么忙了，但创业公司往往都使用开放式办公空间，老板一站起来，考勤情况就尽收眼底了。稍微复杂点的公司，用笔记本记录一下签到情况也就可以了，哪里需要花钱去买个考勤系统？于是，这个创业项目还没到增长阶段就已经结束了。这位朋友是IBM出身，绝对算师出名门了。单就考勤软件这一产品而言，他们在技术水平、易用性等方面都做得非常好，但它是一个好用的废物，没有任何应用场景，这也等于零。

这个案例大家会觉得可笑吗？你们肯定想不到，我曾经在考察互联网SaaS（软件即服务）产品创业的时候，密集接触了很多从传统软件公司500强企业出来创业的外企高管，类似情况在他们的创业项目中比比皆是。他们大体的创业逻辑都是这样的：在大公司20多年的工作经验告诉他们，复杂的软件管理系统是能卖出去的，销售额摆在那儿呢！大企业既然觉得有用，那么小企业肯定也需要。但是这些软件价格都太高了，小企业可能买不起，而中小企业又数量众多。那么，他们把其中的某些模块拆出来单独做成产品，降低成本，优化体验，把产品销售给中小企业，这个项目一定好。

这个逻辑听起来没毛病，但是请注意这句话：“大企业既然觉得有用，那么小企业肯定也需要。”这就是一个典型的拍脑袋式的想法，是做这件事的隐含假设。我们判断一个商业模式是否成立，最有效的方法就是挑战它的隐含假设。

隐含假设是需要验证的，但我们未必需要以花几个月开发一个产品的方式来验证，那样做也太笨了。举个例子，在你决定开发一个饮料自动售卖机

并把它放在地铁站里前，你可以先亲自在地铁里卖一个星期的饮料，看看是否有人买单。这个道理听上去简单，但大多数创业者将这两步颠倒了过来。在精益创业的概念里，产品其实仅仅是将你的商业创意变成结构化、自动化服务的一个工具。在你将创意变成自动化服务之前，你首先应该做的是通过人工的方式确定你的创意是否可行，即寻找PMF。知名连续创业者、风险投资人、硅谷“大神”马克·安德森也说过，初创企业的生命周期可以分为两部分：找到PMF之前以及找到PMF之后。

在增长体系里，PMF是实现增长的第一个前提，它决定了你的产品是否成立以及你要不要做增长。对一个公司而言，根据其业务类型以及周期阶段，不同的项目有不同的节奏。一般来说，无论是创业公司，还是在公司内部探索新的项目或者新的产品线等，一个完整的商业项目都需要经历以下三个阶段：（1）种子期，也就是从项目的想法诞生，到这个项目被证明可以存在，这是从0到1的阶段；（2）成形期，这是项目从1到10的阶段；（3）成长期，这是项目从10到100的阶段。这三个阶段的顺序不可以颠倒，一定是一步一步来的，而这三个阶段也各自有它们的节奏。

PMF解决的就是从0到1这个种子期阶段的问题，它会确定产品是否适合市场。好产品才是增长的前提。增长思维不是用来解决项目从0到1阶段的问题的，它是从成形期和成长期入手，解决公司如何快速成长以及大规模获客的问题的，并且两个阶段的策略、侧重有所不同。也就是说，在我们的商业模式、产品已经被验证且成形之后，我们就可以利用增长手段对其进行放大了。如果没有验证PMF就开始做增长，那会非常危险。

在2014年左右，由于资本的加持，市场上出现了大量的O2O（线上到线下的商业模式）“上门类”服务：上门洗车、上门保养、上门按摩、上门家教等。由于资本方话语权很强，同时这些创业公司又急于拿出漂亮的数据，快速冲到下一轮融资，在PMF没有被验证的情况下，各家O2O公司都使出了很多激烈的增长手段，“一元洗车”“首单免费”这样的促销方式层出不穷。整个创业圈陷入了一个“我看不清未来是什么样的，但是只要规模起来了，一切就好办了”的怪圈，最后的结果大家都看到了——一地鸡毛。

因此，做增长前，请务必仔细分析你的PMF是否成立。这能够让创业者思考：产品是否是客户真正需要的？产品是否真正找到了它的市场？产品是否在未来有一个大的市场空间？客户是否愿意为你的产品买单？创业者是否能获得收益？在PMF没有被验证的时候，用户并没有充分理解产品的价值，因此这个阶段不会有口碑传播效应，也不会有大规模自然的用户增长；而在PMF被验证后，种子用户争先恐后地购买产品，用户量才会随着你提供的服务大规模地增长。

既然PMF如此重要，我们就来看看具体如何使用它。

PMF的三种类型

PMF分为三种。

第一种PMF，是用更好的产品体验来满足一个已有的市场。在这种情况下，这个市场已经切实存在并且被明确定义了，但是目前满足这个市场的产品的用户体验仍不够好，并且用户（无论他们是否觉察）在寻找额外功能或者更加便利的使用方式，以解决他们的问题。符合第一种PMF的典型例子是美团进入打车领域。打车出行这个大市场已经摆在那里了，但是滴滴的垄断地位让大家颇有微词，“大数据杀熟”等各种快车危机，使大家对滴滴的用户体验怨声载道，这个时候美团杀了出来。

第二种PMF，是用一个产品来满足一个已经存在但部分需求未被满足的市场。初创公司在这个市场中抓住了一个细分市场，直接推出产品，满足了这个细分市场用户的需求。有一个公司叫趣店，2017年10月在美国上市，它便是第二种PMF的典型代表。趣店的前身叫趣分期，专门做校园分期贷款，最早的时候它更细分，是做校园苹果手机分期购买的。分期购买这个形式一直存在，但是在趣分期之前没有人意识到校园这个细分人群和市场需求的存在。

第三种PMF，是用一个产品来创造出一个新的市场。做这类产品无疑会遇到重重障碍，因为在产品诞生之前，用户不知道自己是否需要这种产品，因此需求是不存在的，市场也是不存在的。在汽车出现之前，人们只想要更好的马车；在电灯出现之前，人们只想要更好的煤油灯；在电话出现之前，人们只想要更便宜的电报。在这类产品出现之前，用户是没有对这类产品的需求的。因此，这类产品要占领市场，首先要打破的，不是竞争对手的壁垒，而是用户的心理认知，这类产品往往是重新定义了某种需求。很多我们耳熟能详的产品都属于这个范畴，比如支付宝重新定义了支付形式，苹果手机重新定义了手机，混沌大学重新定义了商学院。

最终，很多初创企业会采取以上三种PMF的综合形式。例如爱彼迎（Airbnb）把第一种和第三种结合起来：服务于一个已有的市场（私人旅行者和商务旅行者市场），但是满足他们从没体验过的需求（住在普通人家里，而不是酒店）。

为什么要把PMF分成三类呢？因为定义好了产品所属的PMF，你才能明白应该把焦点放在哪里。第一种情况涉及的产品，需要有非常优秀的用户体验和比较重的营销推广投入，以此抢占市场份额；第二种情况涉及的产品，需要保证它能够在发展过程中仍然服务于核心用户，但在营销推广方面它需要更精细的策略，因为新用户往往被推荐和折扣这类推广活动吸引来；而第三种情况涉及的产品面临的独特挑战在于，它不但要提供一种有

价值的用户体验，还要首先说服用户去体验它。

验证PMF，越快越好

我们明确了PMF是创业成功的第一步，也是做增长的第一个前提。所以，当项目处于种子期，你的工作重点就是找到你的PMF。PMF可以通过MVP（Minimal Viable Product，最小化可行性产品）来测试，MVP即通过一个最小化的、可以满足核心需求的产品来测试市场的反应。MVP的概念来自精益创业，其背后的核心原则是降低时间成本。

西少爷肉夹馍成立之初，创始人写了一篇叫《我为什么要辞职去卖肉夹馍》的文章，在微信朋友圈里疯传。文章讲述了一个IT（信息技术）从业者从名校毕业后，在北京著名互联网公司做高级工程师，却感觉工作枯燥，又因为吃不到家乡正宗的肉夹馍，最终选择辞职创业，开办西少爷肉夹馍的故事。因为创始团队的履历背景，他们的产品受众从一开始就定位于中高收入的年青一代群体。但这样的群体是否会被西少爷团队的故事所打动，是否会喜欢他们做的肉夹馍呢？西少爷团队决定在他们最熟悉的区域北京五道口先进行验证。

在五道口清华科技园旁边，他们先开了一家有着木制墙面、醒目红色招牌的不足10平方米的西少爷肉夹馍店。由于前期的营销助攻以及为了致敬互联网人而推出的优惠活动，开业当天西少爷肉夹馍店就两次脱销。在随后的日子里，这家小店前始终排着蜿蜒的长队。而顾客消费的理由，除了一开始支持同行创业，还有对口味的认可。仅仅靠着卖小小的肉夹馍，这个创业团队在首月就实现了日流水过万元。PMF的验证让一群年轻人信心倍增，他们这才开始逐步扩展，陆续在北京、深圳等地开设了数十家直营餐厅。

北京有一家“网红”餐厅叫海盗虾饭，它寻找PMF的路径跟西少爷肉夹馍类似。创始人想知道，如果顾客不用自己剥就能吃到小龙虾，而且是把它作为日常的工作餐来吃，顾客是否会感兴趣，同时他们还想知道顾客会喜欢什么样的口味。为了验证，他们在魏公村附近开了一家店，从传统的麻辣到淮扬的十三香，做了很多不同类型的口味。在正式开业前一个月，他们免费邀请了近300名朋友来试吃，让这些人就口味、价格区间及出品形态进行评测打分。最终，以这次数据结果为主要模型，他们确定了几种主打口味和价格。正式营业后，他们就发现这种新的餐食确实很受顾客欢迎，在开业一个月左右，海盗虾饭便成为刷爆朋友圈的“网红”十大美食之一。以此为基础，他们在获取了更大样本量的顾客真实反馈后，发现偏辣的口味明显更受欢迎，由此确定了之后的招牌产品以辣口味为主打。

反过来讲，如果没有MVP的过程，创业者会经历什么呢？我的好朋友任鑫

是一个谦虚且坦诚的创业者，他做了一个App（应用程序）叫“今夜酒店特价”。它的商业模式特别简单，就是酒店每天晚上会有房间空着，空着就浪费了。任鑫的公司就把这些空房间便宜地买入，然后在“今夜酒店特价”上把它们低价卖给顾客，任鑫的公司在其中赚取差价、佣金。一开始，团队对这个模式很有信心，因为他们认为市场存在这个需求，而他们的方法能很好地满足这个需求。在考虑如何具体行动时，他们做了大量的假设，比如他们认为用户在手机上支付是没有问题的，因为他们咨询了支付宝，咨询了团购平台，得到的回应是，每天无数订单都是在手机上支付的。在这个过程中，他们还访谈了用户和行业大佬，再加上团队本身也是一支在移动互联网领域经验颇为丰富的团队，于是他们认为自己已经足够了解市场，就开始一步步推进这件事了。

然而实际情况呢？任鑫曾自述：“在创业的初期，我们是非常‘悲剧’的。”每天的订单量小于100个，而且毫无增长的迹象。团队每天加班加点，不断地谈酒店，不断地做推广。但是，几十万名用户涌进来，就是不买东西，看一看就走了。为什么？第一是因为酒店不够多——北京10家，上海10家。团队认为10家就足够了，这样可以把订单全部聚集到这10家，谈判价格的时候公司更有话语权。然而对用户而言，这样的选择面显然太窄。第二是因为App要求用户在手机上完成支付，团队认为这样可以让自己在和酒店的结算流程中更有主动权，而且他们已经咨询过支付宝和团购平台，认为这是没有问题的。但事实是，他们的20个用户里面有19个支付不了。诸如此类的问题不胜枚举，团队发现他们之前对目标用户的预判很多都是错误的。而这时，时间已经过去了6个月。

在反省之后，团队开始着手调整。他们认为，要寻找真正的需求和解决方案，仅仅依靠以前的市场调研是不够的，更不能不顾市场需求，盲目试错。真正合理的方式是看准一个大方向，不断探索，每一小步要走得足够短，投入的资源要足够少，转向要转得足够快。在这之后，他们决定先验证“今夜酒店特价”这个概念是不是吸引人。于是他们只用了一个月时间开发，就把产品推向了市场，产品果然一炮而红。虽然因为产品质量不高，“爆红”之后产品带来的用户并没有转化，但是它证明了市场对这个产品是接受的，团队可以进一步投入资源。类似的测试思路很多，比如在“用户是否接受预付”这个问题上，一种逻辑是先跟200家酒店谈预付账款合同，然后把这些酒店推广给用户。在这种逻辑下，如果用户不接受预付，这几百家酒店就白谈了。更简单的办法是直接找一个预付供应商，这样做虽然成本会有所增加，却能更快速轻便地测试出用户需求，也会大大提升寻找PMF的效率。

我们总结一下，在运用增长模型去驱动增长之前，首先要通过MVP来检测用户对产品或功能的真实需求，从而验证PMF。只有验证PMF的产品，才

能说是合格的产品。真正的增长是建立在PMF被验证了的基础上的。随后，在增长方法的执行阶段，你也要时刻关注用户对产品的反馈，通过分析数据找到不足之处，然后加以改进，以保障产品的可持续发展。这一点也是增长团队的特殊之处：传统市场部门并不对产品负责，而增长团队要与开发团队联手配合，投身于产品优化和设计。

第二节 驱动增长的动力因确定了吗？

在整个第二章，我们的主要内容都围绕着“增长之前”来展开，即在真正开展增长工作之前，你应该做好哪些准备。第一节我们讲了PMF，说的是你首先要确认产品在市场上能够立得住，然后再做增长。在本节，我们要讲驱动增长的动力因，也就是判断行业处于什么时间节点，该如何掌控后续的增长节奏。这一节颇有一些战略意味。

对增长战略讲得比较好的是混沌大学，他们把驱动增长的动力因拆解为红利、管理和创新三部分。



图2–1 驱动增长的动力因

如果一个行业处于红利期，那最重要的战略就是投入所有资源，快速占领市场份额。这时候增长的效率是最重要的，你要尽可能地攫取红利。2012年左右，出现了一个巨大的流量红利——移动互联网。当时还在参与“千团大战”的美团果断停止了对电脑端流量的采购，将所有的营销预算押注于移动互联网的流量，这在某种程度上成就了现在的美团。在那个阶段，我的一个朋友也在做互联网产品，但他对于是否要孤注一掷买移动流量犹豫不决。后来他非常后悔，一个用户7角钱的时候他没有去买，一不留神一个用户就飞涨到十几元，他想买也买不起了。

2016年，聚美优品在寻找“第三曲线”的时候，也抓住了新浪微博的流量红利，全力投入“网红经济”。它一边从微博获得流量，一边把自己变成MCN（一种多频道网络的产品形态），扶持中小“网红”卖货，并在后端打通整个交易链条。通过这种方式，聚美优品在2016年获得了1900万名新用户。

除了上述企业，很多微信超级KOL（关键意见领袖），比如咪蒙、Papi酱，也承认自己借助了微信的红利。如果你能进入一个还在红利期的市场，那是一件很幸运的事情。我们经常看到一些人莫名就成功了，这很可

能是因为他所在的行业正处于红利期。其实，近代中国最大的红利就是人口红利和全球化红利。

管理驱动是指从内部挖掘管理的潜力，提升效率，从而带来增长。很多大公司都是管理驱动的，现在的商学院很多也都在讲如何通过管理驱动实现增长。摩托罗拉的六西格玛就是非常典型的管理驱动的案例。六西格玛是由当时在摩托罗拉任职的工程师比尔·史密斯在1986年提出的管理策略，主要强调设立极高的目标、搜集数据以及分析结果，企业通过这些来减少产品和服务的缺陷。六西格玛使摩托罗拉有力地推动了在当时几乎是不可能实现的改进目标，成功地生存了下来。

创新驱动适用于处在时代变革、行业变革期的企业，企业越大，你离你的失速点越近。这个时候，红利已经没有了，管理已经做到极致了，“第一曲线”已经接近失速点，企业需要跨越到“第二曲线”。在这个时候，跨越只有通过创新的方式才能实现。

所以，做增长要先在战略层面思考，确定增长的节奏，然后你才需要找到增长的方法。本书内容不是以战略为主的，但企业要先从战略层面做出清晰的判断。

战略的价值在哪里？好战略一定会带来成功吗？对这样的问题，一个成熟的商业参与者应该会客观地看待：好战略未必一定带来成功，好战略的反面也可能是好战略。战略代表了我们对商业趋势的判断，再好的战略，也只能增加成功的概率。我用一个例子来说明一下，大家觉得世界顶尖的德州扑克大师不会输给一个新手吗？他也会的，只不过输的概率很低。那些大师的战略是一直选择那些有更高概率会赢的选项，当一个局面出现两种选择，一种选择有80%的概率赢，另一种选择有20%的概率赢，高手一定会选择前一种。那么他这样选了之后就一定不会输吗？也会的，当那20%输的概率出现的时候他就输了，但这时你不能说他之前的选择是错的。在战略上，他肯定是对的，长期多频次的出手让他从整体上赢的概率更大。好战略，不代表一定会赢；出现了不好的结果，也不代表战略选择是错误的。如果我们坚信自己的战略选择是对的，就不会因几次战术失败而有所动摇。

可以说，世界是“概率的”，不是“因果的”。

第三节 北极星指标：如何有效衡量增长？

做增长的第三个前提，是要先确定如何衡量增长，也就是找到北极星指标。这个概念由肖恩·埃利斯在《增长黑客》中提出，现在它已经成为行业通用词汇，北极星指标即在纷繁的产品世界里照耀着我们走到终点、杀出重围的指标。它是产品成功的关键指标。产品通过解决特定用户在特定场景下的特定需求而创造营收，北极星指标描述了解决需求与创造营收之间的重要联系。整个组织的增长都应该指向统一的北极星指标，这有助于减少内部沟通成本，集中资源，利出一孔。

北极星指标有多重要？《硅谷增长黑客实战笔记》的作者曲卉曾提到一个案例：Facebook（脸书）如何突破MySpace（聚友网）重围。早在Facebook成立之前，美国社交网络第一的位置属于MySpace。MySpace历史久，用户多，还有东家加大金主新闻集团撑腰，按说它可以轻易碾压由几个大学辍学生创办的Facebook，但它最终输得一败涂地。其中的原因当然很多，但二者的一个有趣的区别是：MySpace公司运营的主要指标是“注册用户数”，而Facebook在成立的早期就把“月活跃用户数”作为对外汇报和内部运营的主要指标。

这两种主要指标的差别在哪里？如果MySpace号称自己有100万名注册用户，这个数字听起来固然可观，但如果你仔细往下深挖，就会发现问题所在：在100万名注册用户里，有多少是几年前注册的？有多少是只注册却从来没使用的？有多少是半年前就已经不活跃的？有多少是偶尔才登录一次的？如果MySpace一直把重心放在注册用户数的增长上，它就难免陷入对“虚荣指标”的追逐。用户数看起来在不断增加，但没有指向关键行为，增长停滞不前，企业会因此错误地估计形势。相较而言，Facebook的月活跃用户数指标则真正指向了持续的活跃用户的增长，指引着管理者的决策方向，指导着企业的运营手段。

所以，找到企业的北极星指标，是做增长的第三个前提，也是至关重要的一步。在任何一家商业公司，北极星指标都有以下三个重要作用：第一，做增长涉及公司运营的方方面面，没有一个明确的指标指引，公司很容易眉毛胡子一把抓，而无法有效地集中火力，抓住重点。北极星指标能够清楚地表明产品在未来需要优化的内容以及可被传达的功能点；第二，公司达到一定规模后，一个共同的目标可以帮助团队把目光调整到同一个方向上，并且明确任务的优先级；第三，最重要的是，北极星指标使产品对结果负责。

怎样才算是好的北极星指标？北极星指标需要包含两个部分：（1）该指

标包含了对产品愿景的阐述；（2）该指标能够用来直接衡量现有的产品策略。企业要根据自己的商业模式设立指向最终结果的北极星指标。

我们来看看支付宝是如何思考自己的北极星指标的。2010年，羽翼未丰的支付宝饱受诟病，用户普遍认为产品不好用，体验不好。时任支付宝CEO（首席执行官）的彭蕾反复思考，如何把用户体验“翻译”成KPI（关键绩效指标）来解决，而在增长话语体系里，这个KPI即北极星指标。在今天的电商考核指标里，订单量、复购率、成交量等，都是需要考量的用户活跃度的表现。但彭蕾认为，如果从这个角度看，当时支付宝的用户量已经很大了，用户只要在淘宝买东西就要用支付宝。所以，对支付宝而言，提升总交易量并不能解决问题的根本。团队总结下来，只有一个数据可以解决能用、好用的问题——支付成功率。另外，他们还要解决用户敢用的问题，做到“你敢付，我敢赔”。把成功率和安全感问题解决后，用户活跃度自然就上去了。彭蕾曾提到，支付宝宁愿要100名用户每天一共交易100元，也不要1名用户每天交易1亿元，这是2C和2B的根本区别，是方向问题。因此，围绕成功率和安全感这两个战略目标，支付宝确定了当时的北极星指标：支付成功率达到80%；每年2亿名用户每人至少用3次支付宝。

我在给平安金服做企业内训的时候，发现他们困扰于一个问题：平安金服的其中一个业务平安好贷有一个公众号，上面已经积淀了500万名用户，在2017年的时候，这个公众号的销售额达到了20亿元，到了2018年它却明显增长乏力。在进行企业内训前，管理团队的思路是打算做一个App，以吸引更多的新用户为核心指标来提升销售额。但在我看来，用户是否会因为内容承载媒介从公众号变成了App就更愿意来看，这件事是不确定的，而开发App又是一个很“重”的行为，所以他们应该先用MVP来验证是否存在PMF。再深入一点想，增加新用户是否是现阶段实现增长的重要方式甚至唯一方式？公众号已有的500万名用户都成为活跃用户了吗？不活跃的用户是因为不存在需求，还是因为公众号没有给予有效的刺激？我们与平安金服管理层及团队进行了一整天高强度的头脑风暴和分析，最后大家发现，激活这500万名用户才应该是现阶段的北极星指标，团队也根据增长思维方法论，梳理出了一整套增长方案。

当然，对任何一个企业而言，北极星指标都不是一成不变的，不同时期的北极星指标不尽相同，企业需要在业务实践中不断调整它。

1.MVP阶段（创业初期）：我们需要关注的是产品是否被用户需要，通过访谈或者观察来判断产品的价值，这时候我们需要定性分析，而非某个具体指标。

2.增长阶段：产品处于快速增长期，这时候我们需要考虑的是如何留住老

用户，吸引新用户。重要的指标就是留存率、复购率、引荐系数等。

3.营收阶段：这个阶段的产品已经相对比较成熟，我们考虑的重点就变成了如何赚更多的钱以及如何规模化。我们关注的重点成了LTV（Life Time Value，用户生命周期总价值）、CAC（Customer Acquisition Cost，用户获取成本）、渠道分成比例、渠道用户赢利周期、成本等。

设立北极星指标可以参照目标管理的通用原则“SMART原则”，它主要包括以下几个方面。

1.S＝Specific（具体的），目标必须是具体的。即要切中特定的工作指标，不能笼统。

2.M＝Measurable（可衡量的），目标必须是可以衡量的。即指标是数量化或者行为化的，验证这些指标的数据或者信息是可以获得的。

3.A＝Attainable（可达到的），目标必须是可以达到的。即指标在人们付出努力的情况下可以实现，要避免目标过高或过低。

4.R＝Relevant（相关的），目标必须和其他目标具有相关性。即实现该指标与其他目标有关联。

5.T＝Time–bound（有期限的），目标必须具有明确的截止日期。即完成指标要有明确的时间限定。

总体而言，北极星指标必须和你现有的业务联系起来。如果原有的指标不再能反映业务的健康度，那请你果断地寻找替代它的新指标。产品的核心价值、公司的战略方向、产品的生命周期，这三点是和设立北极星指标息息相关的维度。

在第一章，我们了解了可以即时上手使用的模型——增长八卦。在第二章，我们利用MVP验证了PMF，确定了战略层面的判断，也设立了清晰明确的北极星指标。现在，我们就要寻找增长的杠杆，快速开始做增长了。

在接下来的章节里，我们将分别解读与增长八卦相关的9个部分，在每一个部分，我们都会提供方法论以及与之相对应的案例，供大家理解，并给出具体的操作技巧与工具，帮助大家掌握核心的增长思路，让大家对照自己的产品，找到适合自己产品的增长方法。

本章小结

1.做增长的前提一：找到PMF，用MVP验证；

2.做增长的前提二：从战略层面思考，确立驱动增长的动力因——红利、管理、创新；

3.做增长的前提三：参照“SMART原则”，确定北极星指标。

刻意练习

思考并确定你的企业现阶段的北极星指标。

第三章 啊哈时刻

通过前面的章节，大家已经知道了营销思维和增长思维的区别。前者更在意外部获客，后者则研究供需关系，从用户的全生命周期来寻找增长的点。在增长八卦模型里大家也看到，你首先要找到产品的啊哈时刻，然后在“认知、接触、使用、首单、复购、习惯、分享、流失”这整个的用户生命周期里，让用户不断去体会啊哈时刻，才能实现增长。我们没有将用户的生命周期按照漏斗形来表现，而是用八卦图表现，其实这体现了我们的观点。我们认为用户不是一层层通过漏斗筛选出来的，这几个环节互相之间是相互作用、相互影响的。从本章开始，我们将拆解整个增长八卦模型，它一共有9个部分。本章讲的是位于核心位置的啊哈时刻，此后的8章则会按照用户的生命周期，从认知一直到流失，慢慢展开。

增长思维中的核心概念啊哈时刻原本是一个心理学概念，由德国心理学家卡尔·布勒在100多年前提出。他对这个概念的定义是：思考过程中的一种特殊的、愉悦的体验，其间你会突然对之前不明朗的某个局面产生深入的认识。再通俗一点讲，“啊哈”是什么？你如果有过跟外国人交流的经历就会明白。比如你向他介绍一个产品或者一个商业计划书，如果你讲的东西没有特别引起他的兴趣，他一般会“嗯哼”这样回应你；一旦有一个点让他感觉很兴奋，超出了他的预期，他就会发出“啊哈”这样的赞叹。啊哈时刻就是这种让你的用户感到兴奋的点。现在，我们多用啊哈时刻来表示问题突然明朗化的时刻。对用户来说，他们在这一时刻有非常明显的“超出预期感”。使更多用户体验到啊哈时刻是破解增长难题的第一步。

在具体讲解啊哈时刻前，我们先要明确一个问题：啊哈时刻处于什么要素集里？在一个封闭的经济系统里，除了供给要素和需求要素之外，还应该有一个要素，就是连接要素。供给＋需求＋连接，这是一个符合枚举分析法（MECE，即完全穷尽、相互独立）的独立系统要素集。我们都很熟悉电商领域中“人、货、场”的提法，人是需求要素，货是供给要素，场就是连接要素，当然这是一个颗粒度很粗的解释。

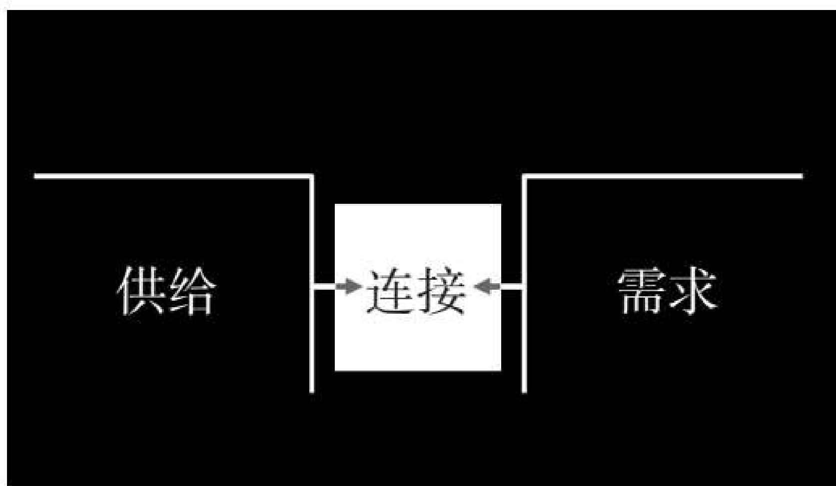


图3–1 经济系统三要素

对系统要素的拆解能力，是商业战略能力的重要基础。与大家的直观印象不同，虽然啊哈时刻往往由产品端提供，但我们认为啊哈时刻应该被划分在需求要素中，也就是说一个产品的啊哈时刻到底是不是啊哈时刻，应该是由用户决定的，而且啊哈时刻这个需求要素是驱动连接要素的引擎。啊哈时刻的驱动力越强，越容易打通供需链。

理解啊哈时刻是需求要素，有助于我们理清原来一些含糊不清的知识点，比如产品的卖点是不是就是啊哈时刻？这就很好判断了，产品卖点显然是供给要素，是企业希望以此来打动消费者的点，它有时能与啊哈时刻统一，有时统一不了。二者能统一的时候，增长的可能性必然更大。再比如，我的产品没有什么变化，为什么曾经的啊哈时刻不再有用了？为什么对同一个产品，不同的用户群体感受到的啊哈时刻会不一样？因为啊哈时刻是需求要素，就是用户的主观感受。理解啊哈时刻是需求要素，也为我们去验证和找到啊哈时刻提供了思路和方法，即我们要从用户视角出发。在本章后两节，我会把这其中的意味淋漓尽致地展现出来。

第一节 啊哈时刻：驱动用户增长的支点

我的搭档曾楠老师有段时间想给三岁的孩子寻找英语培训机构。因为她想从小给孩子培养英语思维，向孩子教授正确的英语发音和表达方式，而不是像我们小时候那样，生搬硬套地学中式英语，所以她筛选的条件就是要找以英语为母语的外教全程教学。但是在试听了六七家知名连锁机构的课程后，她始终感觉效果欠佳，外教的发音和表达无疑很地道，和孩子的互动也很好，孩子玩得很开心，但是课后的收获总是寥寥，似乎并不能吸收课堂上讲的东西，就连一个单词也学不会。这让曾楠老师陷入了自我怀疑：是不是孩子太小了？或者学习本来就是潜移默化的过程，需要耐心等待效果？直到有一天，她带孩子去试听了迈格森的课。和之前的机构不同，迈格森主要由中国老师上课，和曾楠老师的筛选标准并不相符。但让她大感惊喜的是，孩子上完试听课后，立即学会了哼唱一首简单的英文歌，并且能跟唱出其中两个关键单词。为什么呢？正因为老师是中国人，所以他能和孩子进行即时的双向交流，捕捉到孩子的听课反应，再准确地引导学习。迈格森是新东方的子品牌，中国老师的英语水平足够好，全程英语教学的效果也不错。于是那天试听课后，她立即决定下单。

让曾楠老师觉得惊喜的瞬间，就是迈格森带来的啊哈时刻，也正是这个啊哈时刻，让曾楠老师在众多知名度相当的品牌中，最终做了决策。所以，在增长思维中，啊哈时刻就是指新用户在体验产品初期发现产品价值的时刻，一旦新用户找到了产品的啊哈时刻，他就有可能留存下来。也就是说，啊哈时刻就是你的用户发现产品内在价值，并形成黏性用户留存的那一瞬间。一个公司或者一个产品想要实现增长，必须找到自己的啊哈时刻。即便是一些看起来很传统的公司和产品，它们也应该具有带来啊哈时刻的某种特质。

我们来分析几个产品的啊哈时刻，让你感受一下其中的意味。很多人应该都对几年前的春运记忆犹新，那时抢票回家特别困难。虽然铁道部推出了12306（中国铁路客户服务中心）网络购票，大幅节省了人们购票的时间和精力，但是由于网站服务器的问题，再加上购票的人实在太多，线上抢票的竞争异常白热化。就在2013年春运前，猎豹浏览器推出了“抢票大师”，它其实就是内置了一个12306订票插件，这个插件自动完成了许多需要手动完成的工作，从而大大提高了订票的成功率。你可以想象，这个功能推出后，它正中春运大军的下怀，于是有大量用户为了使用这个功能而去下载了猎豹浏览器。

另外一个案例是2018年非常火爆的答题风潮，引领这一风潮的App有百万英雄、芝士超人等，它们动辄几百万几百万元地发奖金，也就是“撒币”。

每到答题的时间点，我们办公室的同事就凑在一起积极参与，大呼小叫，好像真的能通过这个方式致富一样。我们稍微一分析，就会知道这是活动的举办方（比如今日头条和奇虎360这样的公司）通过答题的方式给西瓜视频和花椒直播吸引用户，成本其实还挺高的。但我要讨论的不是它们，而是搜狗。在这波答题风潮中，搜狗推出了一个产品，叫“答题助手”。大家都知道搜狗一直在推广人工智能，而答题活动是一个非常好的展现人工智能的场景。因为每道题只有10秒的答题时间，你去百度搜索答案或者用其他方式查询基本都来不及，但通过搜狗的“答题助手”，你就能立即得到答案。可以说，搜狗借助答题风潮，借助别人花了几亿元人民币“烧”出来的热点，成功地给自己带来了增长，对它来说这一切几乎是免费的！所以后来今日头条气不过，要起诉搜狗，但最后也不了了之。

大家体会一下这两个案例，用户感受到的猎豹抢票大师的啊哈时刻是“快捷、成功率高”，而用户感受到的搜狗答案助手的啊哈时刻是“快、准确”，这与猎豹和搜狗想传递给用户的产品特点是很接近的。猎豹想传递的卖点是浏览器的“快”，而搜狗很显然是在推广对人工智能的语义理解，抢票大师和答题助手就是他们找到的用户感受到啊哈时刻的范例。这两个案例还有一个相同的特质，就是借势。他们不是自己创造场景，而是借助社会热点，以极低的成本（就是让几个工程师开发一个功能）给自己带来增长。通过这两个案例，大家可以具体感受一下什么是产品的啊哈时刻。它就是用户感知一个产品的价值感最强的那个点。

搜狗答题助手得以借势，原因之一是用户去百度搜索时间来不及。事实上百度也发现这个问题了，所以趁势狠狠地推广了一把自己的子产品简单搜索。简单搜索顾名思义，主打极简搜索，和百度相比没有什么广告。它以语音搜索为主，当然也支持文字搜索。这款产品正是为年轻人量身定制的，因为中老年用户实际上已经对随处可见的广告习以为常了。当“撒币”活动盛行时，百度自己更容易洞察到用户的需求，因为大量的用户上百度来搜索答案，而用户的动机正好跟简单搜索的核心功能匹配。为了让用户快速体会到啊哈时刻，简单搜索通过百度导流，同时在使用界面上主动引导用户使用语音功能。在用户因为“撒币”活动涌进来后，简单搜索就开始围绕这个年轻的目标人群进一步做沉淀。年轻用户往往关注明星，于是简单搜索进一步与明星联名推出了定制版，比如一个用户定制了偶像邓伦的版本，那他的整个搜索页面都会以邓伦为主题，并且会收到邓伦的语音问候——“早安”“为什么还不睡觉”等，这让年轻的用户非常狂热。通过发现用户的啊哈时刻，并围绕啊哈时刻主动做运营，简单搜索的日活（日活跃用户数）翻了26番。

需要注意的是，不同阶段产品的啊哈时刻也许并不一样，不同用户群体感知到的啊哈时刻也可能不一样，产品方需要做的就是找到那些可以放大给

最多用户群体的点，然后围绕它们展开增长。这其中的逻辑是这样的：不是这个产品所有的功能点都能成为啊哈时刻，但如果没有啊哈时刻，我们是找不到驱动用户增长的支点的。

反过来看，因为没有啊哈时刻或者找错了啊哈时刻而无法驱动用户增长的案例也很多。ThinkPad（联想笔记本电脑）曾经是北美地区笔记本电脑销量第一的产品，在中国市场也曾稳居霸主地位。在当时，它有很多卖点对用户来说都是啊哈时刻，比如防水、耐摔。最出名的就是它的“小红帽”，“小红帽”在操控性上远优于其他品牌的触控板，吸引了大量的忠实用户。随着笔记本电脑进入触屏时代，以苹果为代表的笔记本触控板功能越来越完善，操控性已经堪比鼠标，还有很多品牌的显示屏增加了触屏功能。ThinkPad原有的卖点已经不再让用户感到惊喜了，现在，北美地区笔记本电脑销量第一的位置已经被戴尔抢去，ThinkPad中国市场的用户也大多分流到了其他品牌。

雕爷牛腩凭借国内首家“轻奢餐”的定位，一跃成为“网红”餐厅的鼻祖。无论是装修还是菜品，雕爷牛腩都格调颇高、噱头十足。能有幸尝到这家的饭菜，是值得在朋友圈炫耀的事。但是真正去过的人，除了认为这家店适合拍照，是相亲约会的好场所外，更多的反馈是觉得不好吃。2016年，曾经风头无两的雕爷牛腩没有走向全国，反而面临着北京爱琴海店倒闭等困境，而雕爷本人则将重心转向了河狸家美甲等新业务。雕爷牛腩的自我错觉在于认为自己的啊哈时刻是仪式感、贵、有腔调。对顾客而言，形式可以吸引大家去体验，但从真实需求讲，餐饮行业的啊哈时刻仍然应该是让顾客感到好吃。

同样的例子还有锤子手机，在营销上打情怀牌使它在宣传期热度高涨，但是等用户真正拿到手机，发现硬软件都不尽如人意后，他们就再不会买单。情怀更多是为了制造话题、引起关注，从而更好地销售产品，属于锦上添花，但是它无法满足用户对一个产品的本质需求，所以情怀无法成为产品的啊哈时刻，支撑起用户增长和品牌的持续发展。

从雕爷牛腩、锤子手机的案例，我们可以看出增长思维和营销思维的区别。雕爷、罗永浩都是营销大师，他们在获客以及让用户实现首单方面是能力非常强的，但是做增长要考虑用户的全生命周期，这样才能让生意形成闭环，实现持续变现。

第二节 思维训练：找到产品的啊哈时刻

上一节我们已经强调过，啊哈时刻是驱动用户增长的支点，增长要围绕产品的啊哈时刻来展开。那么产品的啊哈时刻到底是什么，我们该通过什么样的方法和路径去找到啊哈时刻呢？

问大家一个问题：你觉得共享单车企业摩拜和ofo最好的增长方法是什么？我们先看看摩拜对应的用户需求是什么。大家在脑海里可能一下就想到了，那就是一段路程距离在几百米到一两千米的时候，打车不值得，走路又有点远，如果有一辆自行车，它就能完美解决我的需求。摩拜就是干这个的，而这就是用户感知到的摩拜的啊哈时刻。

所以围绕啊哈时刻，我们再来设计增长手段：到哪里能批量找到距离是几百米到一两千米的路程呢？没错，是地铁站到家里或者到公司的距离。所以摩拜和ofo至今为止用过的最好的增长手段之一就是把车摆在地铁口。

抖音的啊哈时刻是什么？在短短15秒内，要么是视频中有长相非常“治愈”的人，要么是视频具有极强的反转力（比如经久不衰的化妆前后对比视频），要么幽默感十足，要么就是讲述生活小窍门，总之它会提供很多让你感到惊喜的点。用户一旦“刷”起抖音来，就会一个又一个，看个不停。所以抖音在运营的初期，曾经花了大量的精力去邀请能够打造优质内容的团队入驻。到现在，虽然有很多UGC（用户生成内容）的视频，但抖音还是会通过算法和人工进行干预，让用户感觉好像每一个视频都是那么有意思。

相反，微信2019年2月在朋友圈里新增的“朋友的新动态”功能就有点问题，这个功能会展示好友自己录制的短视频，但其实个人是很难保证生产出大量高质量短视频内容的，所以用户会觉得看几个没意思，也就不玩了。

一提起淘宝，大家都会想到“万能的淘宝”，用户在上面几乎什么都能买到，女孩子在淘宝上经常会有逛街的感觉。所以淘宝在初期最重要的一个工作就是大量上传SKU（商品类别），让用户感知到这里的商品非常丰富。

哔哩哔哩视频弹幕网站对“二次元”人群来说，最有特色的就是它的“鬼畜”视频和“弹幕”文化。但是大家知道吗？我这样的中年人其实也很喜欢哔哩哔哩，倒不是因为我喜欢“二次元”，而是很奇怪，哔哩哔哩聚集了很多“高智识”的视频内容。我对量子力学和哥德尔不完备定理的基础认知，

都来自这个网站的视频。所以你看，同一个产品可能有不同的啊哈时刻。增长团队因为资源有限，不能对所有功能点全部发力，最好的策略就是“抓大放小”，去驱动那些最有可能产生指数级增长的啊哈时刻。

而京东呢？同样是电商平台，京东创造的啊哈时刻跟“阿里系”不同的点是什么？你心里应该已经有答案了，这个点就是京东的物流很快。所以它一直在这个点上下功夫。

大家发现了吗，这些我们觉得看起来不错的公司，都是在增长方面很厉害的公司，而我们在提到它们的时候，都会找到它们的一个或者几个啊哈时刻。围绕这些啊哈时刻去设计增长手段，往往能取得不错的效果。

此外，还有一个让人无比沮丧的现实：啊哈时刻会不断变成平凡时刻。微信最早出现的时候，凭借其语音留言功能迅速吸引了大量用户，它有别于以前短信的功能，我们在微信里能听到朋友的声音，感受到他们的情绪。语音留言功能就是微信的第一个啊哈时刻。但是站在2019年，我们回顾一下，如果微信对于用户只有语音留言功能一个啊哈时刻，微信能成为现在的微信吗？答案显然是否定的，语音留言这个功能对很多人来说都已经不新奇了，有些时候只发语音不发文字还被视为一种不礼貌的行为。在语音留言功能的热度下降之后，微信紧跟着推出了第二个功能——朋友圈，朋友圈很快成为替代微博的社交阵地。再之后，微信又接着推出了公众号、小游戏、红包、支付等一系列功能。对用户来说，这些都是微信不断提供的啊哈时刻。支付之后，微信力推的是小程序，但小程序能否成为新的啊哈时刻，现在还是个未知数。在2019年，微信又开始推短视频功能和“看一看”功能，希望能够阻止“头条系”的崛起，这仍然是胜负未果。作为一个用户，我们其实不难发现，在红包和支付功能之后，微信已经很久没有给我们提供广受好评的啊哈时刻了，我甚至可以做一个商业判断：如果再不出现新的啊哈时刻，现在的微信帝国虽然日活10亿，看起来烈火烹油，但很快就会到达极限点。

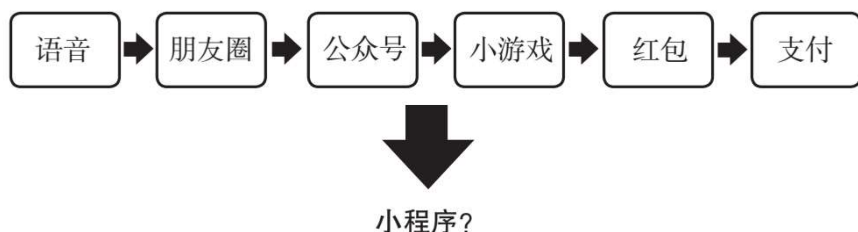


图3–2 微信啊哈时刻的变迁

如果还没有找到并验证啊哈时刻就盲目去做增长，后果也许是不堪设想的。几年前，有一个叫叮咚小区的产品忽然大面积出现在北京的地铁广告里，在打了两三个月广告后，这个产品消失了。说实话，直到它销声匿迹，我都不知道这个产品具体是干什么的，只是从名字大概知道它应该是一个跟社区生活相关的产品。但是这个产品有什么独特的价值？有没有试点的成功范例？有没有哪怕一两个小区里的用户在使用它的时候感到惊喜？

大家可以思考一下，找几个你用过的产品，说出它们的啊哈时刻，并找出它们如何围绕啊哈时刻去设计自己的增长手段。通过这样的刻意练习，你可以养成敏锐观察的习惯，进而提升你自己的增长功力。在为自己的产品做增长的时候，这些就用得上了。

第三节 快来钱

通过前面的分析，大家应该能够大概感受到什么是啊哈时刻了。它是一个由用户说了算的概念，我们自己以为的啊哈时刻有些时候是想当然，它并不一定是用户感知的啊哈时刻。那我们该如何去判断自己的产品有没有啊哈时刻呢？我给大家提供几个方法。

第一个方法是“快来钱”。在做批量增长之前，你总有办法让你的产品被极少数的人使用到，哪怕这些人是你的亲戚朋友。在把产品放出去之后，你可以从下面三个点来考量。

1.快，你的用户增长是不是比较快；

2.来，用户是不是主动来的；

3.钱，用户愿不愿意为此付钱。

如果对以上三点的回答都是肯定的，我们就可以说这已经是一个非常好的产品雏形了，其未来的商业闭环是可能成立的，这时你就可以着手设计它的增长战略了。如果其中至少有两个点还没有实现，那你就应该继续打磨这个产品。

第二个方法是“不可或缺性调查”，大家请看图3–3中的调查问卷。

如果这个产品明天无法使用了，你会有多失望？

A.非常失望

B.有一点失望

C.不失望

D.产品不好用，已经弃用

图3–3 不可或缺性调查问卷

这个方法适用于你已经有了一部分基础用户的情况，给这部分基础用户做一个调查，你就可以看到其中重度用户有多少。你可以衡量两个维度。第一个维度是有多少用户参与你这个调查，其人数占总用户数的比例是多少？因为愿意参与调查活动的用户已经可以算活跃用户了，大量非活跃用户不会在调查问卷里告诉你他不喜欢你的产品，他们根本不会参与调查。第二个维度是参与调查的用户里有多少用户真的会感到非常失望？

大家可以看看图3–4。这是我给我们自己的公众号做增长之前做的调查：有将近5000名用户参与了调查，而当时我们共有20万名用户，这个参与比例，对当时平均打开率只有2%的公众号生态来说，已经是非常高了。

而在参与调查的用户当中，约有73%的人会觉得“非常失望”，表示“不失望”的约占7%。看到这个数据之后，我认为我们应该是有啊哈时刻的，是可以做增长的。后来我们又通过与用户大量地沟通，找到了我们的啊哈时刻，我们的增长手段也围绕啊哈时刻来设计。找对了方向之后，增长速度的确比以前快了好多。

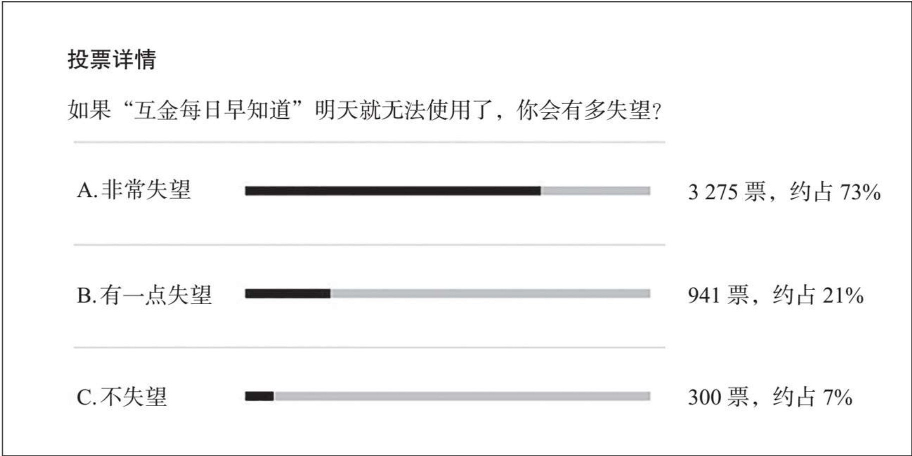


图3–4 公众号“互金每日早知道”的不可或缺性调查结果

第三个方法就是评估用户留存率，这是一个比较定性的方法。我们通过观察自己的用户留存率，可以判断产品是否具有让用户割舍不了的啊哈时刻。如果大量用户可以毫不犹豫地离开你，只有两种可能：第一种可能，你吸引的这些用户不是产品的精准用户；第二种可能，他们是你的精准用户，但是你提供的产品不具备让他们留下来的啊哈时刻。通过用户留存率来判断啊哈时刻，需要我们具备一定的数据采集和数据分析能力。

第四节 简单三步，把“嗯哼”变成“啊哈”

如果验证之后，你发现自己的产品并不具备啊哈时刻，那该怎么办呢？该怎么创造啊哈时刻呢？这时候只有一个办法，这个办法分三个步骤。

第一步，与用户交流，大量地交流。找到种子用户的方法我在这里不再赘述，你的亲戚、朋友、友商、客户等，都可以成为种子用户。跟用户沟通要围绕这些问题展开：你为什么喜欢我的产品？如果有竞品，竞品最吸引你的三个点是什么（这其实就是筛选啊哈时刻的过程）？在什么情况下你会不用我的产品？

比如，我经常需要在咖啡馆工作，但有一家咖啡馆我去得特别频繁。我喜欢它的原因是它离我家近、有密闭空间，并且老板经常组织客人相互交流。这几个点就可能是它带给大多数顾客的啊哈时刻。

第二步，快节奏地实验。实验可以采用A/B测试的方法，即测试有它和没它有什么区别。要注意一点，A/B测试的样本如果低于5000个，偏差就会比较大。我们的公众号“互金每日早知道”开始做增长的时候，第一次会议就确定了20多个增长实验，实验进行一个月后有了效果，但我们没细化到寻找增长是具体哪个点带来的。后来，我们通过数据确认了增量最大的是排行榜单、评测工具等几个增长实验，就着重去加强这几个点，最终效果很明显。

传统企业需要用增长思维去找到大量这样的方法，也就是通过增长实验（本书第十二章会描述设计增长实验的标准方法）摸索出其中好用的几个点。如果线下公司没有条件做A/B测试，思路就应该是不断尝试新的方法，快速找到新的可以改善的点。快速改善比在同一个运营点上做A/B测试更有价值。这相当于优先解决你没有做A/B测试这个问题，有条件之后你可以再通过A/B测试来解决如何做得更好的问题。

共享充电宝争夺用户的重要环节之一就是应用场景。但是哪个场景才是最让用户感到惊喜的呢？来电（一个共享充电宝公司）在短时间内大量进驻各类场所，包括政府机构、机场、高铁、地铁、火车站、商场等，然后统计每天使用人次的数据，最后它意外地发现，共享充电宝在夜店的使用频率最高。所以来电决定把最有辨识度和技术壁垒的大柜机摆放在夜店里，事实证明其使用率非常高，对一台造价两万多元的大柜机，公司在大约半年的时间里就能收回成本。

与用户的交流是“听其言”，快节奏地实验是“观其行”，二者应相互印证。

有这么一个广为人知的故事：某公司找了一些用户来做调查，调查他们对一个产品的颜色选择。在填写调查问卷的时候，几乎所有的用户都选择更喜欢灰色的产品外观。可是，等调查结束的时候，工作人员宣布大家可以带走一个产品作为公司对大家参加调查的感谢，结果出人意料，这时候大家带走的都是黑色的产品。所以，有时候用户说的跟他实际上的需求是不一样的。只有通过快节奏地实验，再加上理性判断，你才能找到用户真正的啊哈时刻。

第三步，观测最大要素，即拆解要素，将单一要素最大化。在前面我们曾经说过，对系统要素的拆解能力，是商业战略能力的重要基础。其实不仅仅在战略层面，要素拆解这个基本功在实操环节也有很大作用。商业要素包含三个环节：供给要素、需求要素、连接要素。啊哈时刻存在于需求侧，你要通过实验去验证这个要素有没有10倍增长的潜力，如果有，你就可以将单一要素最大化。

Boss直聘的前身看准网曾经有很多功能，在需求要素集里，它有公司打分、内容激励、微简历、简历助手等。虽然提供了这么多功能，但看准网在用户中反响一直平平。直到后来，他们发现在提供了一项功能后，网站受到很多应聘者的欢迎，它明显比其他功能在用户使用率、使用效果上都更好。这个功能就是“直接联系老板”，于是他们把这一功能作为单一要素提炼了出来，做成了今天的Boss直聘。正如Boss直聘CEO赵鹏所说：“用户出现自增长，就是可以花钱的时候了！”也就是说，找到了用户的啊哈时刻，你就可以放手投入资源了。

通过前面我们所说的方法，一旦找到和验证了啊哈时刻，你就需要以啊哈时刻为基础来设计增长手段。经过调研分析，Facebook的团队发现，当一个新用户在网站上添加越来越多的朋友而感到兴奋时，他就迎来了啊哈时刻，他可以有效地跟朋友进行足够的互动，越来越离不开这个平台。数据显示，在注册后的10天内添加至少7位好友的用户最可能成为活跃用户。因此，Facebook的运营重点就在于帮助新用户找到他们的朋友，比如导入个人邮箱通讯录，以寻找他们已经在使用Facebook的朋友，或者向用户推送他们可能想加为好友的人，这就比用户自己想起来再去做这件事效率高多了。

类似的案例，我们大家比较熟悉的还有微博和微信。当你刚刚注册微博的时候，它也会为你推荐一些可关注的对象，这样你登录之后不至于因为没有东西看而马上离开。微信也是一样的，微信会提醒新注册用户调取手机通讯录的列表，对已经在使用微信的好友，你就可以直接加上，对还没有使用微信的好友，微信会以你的名义去邀请那个人。这样你就可以快速在微信上形成关系链，然后你就很难离开它了。

在清楚了解了啊哈时刻之后，你就将进入我们整个思维模型的主体部分，即以用户的完整生命周期为分析对象，以达成供需平衡为思维路径，去寻找增长的手段。这个主体部分包括认知、接触、使用、首单、复购、习惯、分享和流失8个部分，还包括在每个细分的环节里，我们可以使用什么方法去解决问题，最后达到实现增长的目的。也许有些产品并不需要经过全部8个环节，比如对一些产品来说，使用即购买首单，大家也不必拘泥于此。我们的核心目标是从这些环节所对应的方法论里面，生发出批量运营点，再根据筛选原则匹配运营点的先后次序，快速实验，优胜劣汰。

本章小结

1.啊哈时刻是什么？

它是用户发现产品内在价值，并形成黏性的那一瞬间。一个产品没有啊哈时刻，就无法驱动用户增长。

2.如何验证啊哈时刻？

快来钱；不可或缺性调查；观察用户留存率。

3.如何创造啊哈时刻？

与用户大量交流；快节奏地实验；观测最大要素。

刻意练习

对好的产品，你至少能说出来一个啊哈时刻。大家可以想一想，你使用过的产品带给你的啊哈时刻是什么？

第四章 认知：让用户发现你

第一节 找到你的待办任务

用户增长的本质是用户行为的增长。从本章开始，我们将逐一拆解用户生命周期的8个环节：认知、接触、使用、首单、复购、习惯、分享和流失。我们会在每个环节配以相应的供给策略，实现在这个环节上用户的增长。本章将开启第一个环节：认知。与之相对应的供给策略是品牌，即我们一般用品牌的方法实现用户对产品的认知。

品牌这件事在增长领域里一度比较尴尬，因为市场上的增长概念起源于互联网圈，而互联网圈做增长又以“效果可衡量”和“数据驱动”为主要特点。品牌与以往的增长理论格格不入的地方就在于它的效果很难衡量。广告圈里有一句名言，是著名广告大师约翰·沃纳梅克提出的：“我知道我的广告费有一半被浪费了，但遗憾的是，我不知道是哪一半。”为什么他不知道是哪一半？就是因为目前大多数和品牌相关的媒介场景无法提供数据，人们没有办法监测和衡量效果，只能做定性判断。

但我仍然认为品牌在增长体系里有一席之地。原因并非是我自己做了十几年品牌工作，有感情，而是因为：第一，把认知这个环节纳入用户生命周期，形成闭环，有其必要性，而用户的认知主要是靠品牌的方法来塑造的；第二，我们实际看到过很多案例，品牌的得与失给这些公司的增长带来了极大的影响。无法准确衡量效果只是品牌的一个细小特征，我们可以通过转换维度的方式（本书就是这样做的）尽量将品牌纳入增长体系里，完全放弃品牌则是因噎废食。《流量池》的作者、瑞幸咖啡的CMO杨飞曾经在书里提出，品牌是流量池。对此我是非常认可的。

在增长体系里，品牌有一个新的维度：待办任务。什么意思呢？我先给大家讲个故事。2018年底，我去昆明参加混沌大学的毕业典礼。活动期间我的手机快没电了，而充电器在酒店房间里，于是我回去拿。走到半路我发现自己没有带房卡，于是打电话给在前台办事的室友，混沌大学南京分社的社长黄智威，借了他的卡继续回房间。到了门口我又发现卡消磁了，刷不进去，我开始找服务员，喊了半天没有人理我。我忽然想起室友还在前台，又给他打电话，请他跟前台说一下，帮我派一个服务员过来。然而10分钟过去了，服务员还没有过来，我有点气急败坏了。当我想第二次给室友打电话催促的时候，我忽然反应过来，我这是干什么呢？我原来要做什么，现在又在做什么？

现在我在做的事情是找一个帮我开门的服务员，而我原本要做的事是找充电器。我在为当前在做的事情着急上火的时候，竟然没有去思考完成这个任务背后的任务是什么？现在的任务遇到阻碍，那我有没有其他方法去直

接完成那个背后的任务？想到这里，我打给室友的电话就换了内容："你有华为P10的充电器吗？""我有啊！""在哪里？""我手边。"

大家体会到了吗？待办任务就是你要完成的任务的根本目的，你需要不断抽丝剥茧，追问自己完成每一个任务是为了什么，从而找到不同的方法来解决待办任务，这时候原来的任务就显得不再重要。我再用一个虚拟的例子来说明：有一个人请我帮忙买一些钉子，我没有买到，这时候我可以问他，买钉子是要干什么呢？他的待办任务是什么？我得到的回答是他要在墙上打一个洞。好的，我没有办法帮他买到钉子，但我有别的办法帮他在墙上打一个洞。"在墙上打一个洞"就是"买钉子"这件事背后的待办任务，虽然我没有帮这位朋友买到钉子，但是我有其他的方法帮他完成这件事背后的待办任务，那原来的任务就变得不再重要了。继续推演，如果我也没有办法帮他在墙上打一个洞呢？那我就可以继续追问待办任务，"在墙上打一个洞"的待办任务又是什么呢？他可能是要在墙上挂一幅画。好了，我没有办法帮他在墙上打一个洞，但我有其他办法帮他在墙上挂一幅画，比如把画贴上去。这样，"在墙上打一个洞"这件事也变得不再重要了。

我自己做品牌工作十几年，待办任务本身是我们经常用到的做用户洞察的一个方法，而用户洞察是做品牌策略的前提动作。不断追问待办任务有两个重要作用：第一，它让我们不被用户的表面需求所迷惑，转而去挖掘真正的需求；第二，它让我们解决问题的方法数量呈几何级增长。

在我寻找充电器的故事里，如果我的头脑里一直关注的是最终的待办任务"给手机充电"，我就不会被"回房间取我的充电器"这一单一解决路径所禁锢，在第一次联系到室友的时候我就可以解决了。

待办任务是一个非常有用的思维工具，除了应用于在品牌工作里做用户洞察之外，它在我们日常工作中也是用处多多。我们可以换一个维度，问这样一个问题：品牌在增长体系里的待办任务是什么？在回答这个问题之前，我们先问另外一个问题：品牌在传统业务里的待办任务是什么？你的公司是否觉得做品牌是一件想当然的事，做与不做只在于领导有没有这个意识或者公司有没有预算？你们是不是看到别人拍了广告自己也想拍一个，看到别人做了发布会自己也想做一个？

在思考这些问题的时候，我们要先回来思考品牌的待办任务，在不同公司、不同业务场景里，品牌的待办任务是不同的。创业之前，我在知名快速消费品公司蒙牛负责品牌工作。乳制品公司是市场上做品牌的大户，对这样的公司，品牌的待办任务其实是"提高记忆效率"。传统的快速消费品公司的购买场景和媒介传播场景是分离的，我们在电视上看到牛奶的广告，但是要去商场里才能买。品牌最重要的任务就是填补中间这段空白时间，所以卖点简单、不断重复就显得很重要，消费者在消费场景会更倾向

于购买他头脑里印象比较深刻的产品。了解了这类产品做品牌的待办任务，我们就能够理解“今年过年不收礼，收礼只收脑白金”或者“恒源祥，羊羊羊”这种广告背后的逻辑了。

而当购买方式和媒介传播场景发生变化的时候，品牌的待办任务就会相应发生变化。比如最近两年蹿红的电商平台拼多多，它是一个“所见即购买”的场景，很可能你在群里或者朋友圈里看到朋友在拼团就下单了，这时候不存在记忆效率的问题。你发现没有，用户其实不太在意拼多多上的品牌。也就是说，当人找货的时候，品牌主打记忆效率是管用的；当货找人的时候，品牌如果还是只做记忆效率这件事，作用就不大了。

在增长语境里，我们认为品牌的待办任务有两个：第一，起到call to action（号召行动）的作用；第二，服务于产品的核心增长逻辑。

首先必须注意，在移动互联网时代，品牌必须要起到call to action的作用，就是要让每一个流量都最终指向变现。因为传统的品牌运作手法毕竟很难形成闭环，也就是我不知道这笔品牌投入能换回多少收益。所以在增长模型里讲品牌，call to action就尤其重要。这特别像电视购物，电视购物不仅仅是介绍一个产品的品牌，还希望刺激你马上拿起电话拨打进来，实现购买。我们看到现在很多品牌投放已经在尝试这么做了，他们在做电梯广告的时候，会让好文案跟着促销活动，配合二维码，如果有兴趣，你直接就能购买。而且，现在call to action的效率越来越高了，原来的场景需要产品通过品牌多次触达，现在的路径更简单，比如流行于微信的淘口令就是一个call to action的东西，用户复制淘口令之后打开淘宝App，直接就能跳转到产品页面，这大大缩短了从品牌到购买的路径。

其次，品牌要服务于产品的核心增长逻辑，比如VIPKID，教育公司的增长核心是用户推荐，他们花了很多预算去打品牌，但其最终目的是服务于用户推荐。所以在增长里，其品牌的逻辑不再是简单地曝光，而是创造用户推荐的动因和素材，这样，做品牌的出发点就不一样了。也就是说，首先我们要确定自己增长逻辑的核心，然后再围绕它去做品牌。

第二节 格力≈空调，海尔≈？

具体的品牌工作该如何进行呢？品牌的方法论很多，“武器库”也很丰富，如定位、品牌战略、媒体关系等，如图4–1所示。

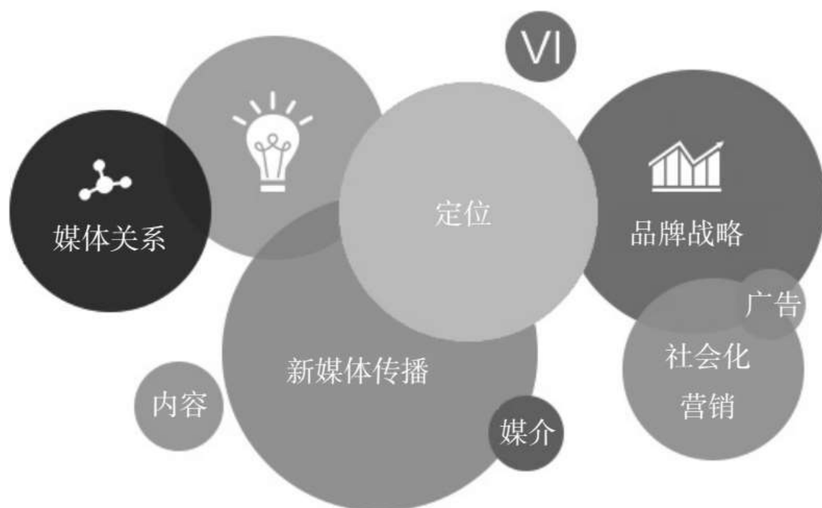


图4–1 品牌“武器库”

品牌是一个很大的话题，钱多有钱多的做法，比如瑞幸咖啡手持10亿元现金，上来就可以铺广告；钱少有钱少的做法，网贷平台融贝网从不花钱打广告、做推广，他们就靠制作和分发成本较低的短视频，积攒了大量用户，并且用户黏性非常高。我相信大部分人还是希望以更少的预算取得更好的品牌传播效果，所以在本章的内容里，我只结合案例给大家介绍一个应用度非常广的品牌方法论：定位。

为什么品牌“武器库”里有那么多维度，而我只聚焦在定位？因为定位在品牌里的地位举足轻重，定位定得好，你可能实现指数级增长。很多朋友对定位理论有误解，以为给公司一个标签就是定位，或者把所有的品牌策略都叫定位。其实这不对。定位理论是品牌理论里的一种，它是一种品类战略，是细分的、狭窄的、聚焦的，它更适合中小企业做品牌起步的时候选用。

定位的意思是锚定一个细分领域，成为这个领域的头部公司，攫取这个品类里的最大收益。拿格力和海尔举例，格力用的就是定位战略，我们一提

起格力，头脑里想到的就是“卖空调的”，它的广告语是“好空调，格力造”。同样，当我们想选购空调的时候，格力往往也排在第一或第二位。海尔的品牌战略就不是定位，当我们提起海尔，你想起来的是什么呢？是不是电视、冰箱甚至手机？它曾经用过的广告语是“真诚到永远”，从这句话我们也看不出来它是卖什么的。

小公司更适合用定位战略，因为资源有限，用户的需求细分化趋势也更明显。定位是一个从需求侧出发的品牌战略，我们要先分析某一个人群，看他们有什么细分的需求我们可以满足，然后占据这个细分领域的认知。在用户对这个细分需求的购买意愿被激发起来后，他们第一个想到的就是购买我们的产品。从这个定义出发，我们会发现，需求越细分，公司就越有可能独占这个细分领域的认知资源。

用户想买什么，从一开始就已经确定了，他想买的就是他头脑里产生这个细分品类购买需求的时候第一个跳出来的品牌。这里提到的品类是指用户做出购买决策前的最后一级分类。什么是最后一级分类？比如，鞋，这是最后一级分类吗？你会去商场里买一双“鞋”吗？不会的，在你的头脑里一定有更细分的分类，比如是运动鞋还是皮鞋？运动鞋是最后一级分类吗？也不是，是足球鞋还是篮球鞋，是跑鞋还是登山鞋？它还是可以再细分的。那篮球鞋是最后一级分类吗？基本上是了，如何判断某个分类是不是最后一级？如果从这一级分类再往下细分就到品牌了，那么它就是最后一级分类。



图4–2 品类的分级

所以我们在给自己的产品做定位的时候，要把用户的需求细分再细分，直到不能细分为止，也就是细分到用户购买前的最后一级分类，然后占据这个细分品类的品牌认知，这样你就能攫取这个领域最大的利益。大家都用过淘宝，你可以到淘宝的任意一个细分品类下观察一下，你会发现，在几乎所有购买品类里，头部产品都包揽了这个品类的绝大多数销售额。

举个例子，对水果这一分类，你可以往下细分到西瓜、梨、橙子。橙子可以再往下分类，有脐橙、冰糖橙等。冰糖橙再往下还有吗？没有了。当一个品类下没有品牌的时候，创业者就还有巨大的机会。褚橙就是这么横空出世的。橙子是个细分市场，市场很大，但国内橙子大多以品类、产地划分，没有强有力的领导品牌。褚时健盯住了这一机会，耐心在这个领域沉淀下去。褚橙给人的品牌印象就是：产于云南，种植管理标准严苛，优质水果的代表，同时它还由昔日烟草大王、红塔集团原董事长褚时健种植，因此褚橙也由于褚时健不同寻常的人生经历而有了品牌附着力。换言之，对用户来说，褚橙占领了冰糖橙细分领域第一的位置。

从品类延伸出去，定位策略还有特性和场景两个维度。我们做定位至少要在以下三种结果中取其一：封杀品类、封杀场景、封杀特性。大家可以看下面的例子：红牛基本上封杀了开长途喝的饮料这个场景；神州专车基本封杀了打车需要的“安全”这个特性；海飞丝也封杀了大多数人对于洗头时“去屑”的这个特性；清扬也想打“去屑”这个点，于是它创造了一个更加细分的品类——男士去屑。

所以我们要牢记定位的特点：细分、狭窄、聚焦。要在一个细分领域里让用户对你的产品产生足够的购买联想，让用户想买什么的时候想起你。这就是定位希望起到的作用。

我也遇到过相反的例子，有一次我讲品牌课，结束后有一个学员问我说，老师你看我这个定位怎么样？他的定位是：全国最大的IT移动解决方案提供商。这就是一个非常典型的不聚焦、不细分，让用户不知道他是干什么的定位。最后经过一层一层询问，我终于搞清楚了，原来他是帮企业发短信的。我给他的建议是，企业短信营销也是一个很大的细分市场，如果能占据这个市场，他也可以做得很大，不如直接定位自己是“短信营销服务商”，让用户更好理解。

本章小结

1.认知环节的供给策略：品牌。

2.增长体系里品牌的待办任务：

（1）起到call to action的作用；

（2）服务于产品的核心增长逻辑。

3.品牌的方法论：定位。

（1）定位的特点：细分、狭窄、聚焦；

（2）定位的结果：做到封杀品类、封杀场景、封杀特性，至少三种结果取其一。

刻意练习

举出一个关于待办任务的案例，它可以是商业案例，也可以是生活中的例子。

第五章 接触：让用户涌向你

本章我们讲解的是接触。它是增长八卦模型的第二部分，排在认知之后，接触指的是产品与用户相遇这个过程，也就是互联网公司常提的“流量”这个词。在增长黑客的AARRR模型里，它就相当于第一个A：用户激活。

在写本章的时候，我一直踌躇于该如何平衡本章与其他章节的关系。原因有二：第一，我们曾经说过，增长思维与营销思维有一个显著的差别，即增长思维关注用户的全生命周期，而营销思维比较关注获客环节，本章主要就讲获客；第二，本章会介绍很多获客的方式，尤其会介绍很多低价获客的“奇技淫巧”，我不希望大家过于陷入其中，忽略了对增长整体格局的把握。我们见过太多只关注获客，而获客对其整体增长助益不大的案例，在此我们希望大家在收获了获客技巧之余，也能对其局限性有深刻认知，并结合其他章节，尤其是最后的增长底层思维，来获取对增长的整体理解。为了向大家强烈传递出本章我们“讲流量”但不“唯流量”的意味，第一节我们首先来讲“流量思维vs超级用户思维”。

第一节 流量思维vs超级用户思维

《流量池》是2018年很流行的一本讲增长的书，作者是瑞幸咖啡的CMO杨飞，这本书的核心观点在我看来有两个：（1）任何产品都要打造自己的流量池；（2）对任何一个流量，我们都要去发掘它快速变现的可能性。

我们在做一个生意的时候，先要分清自己的生意是流量生意还是超级用户生意，与之对应的思维就是：流量思维或超级用户思维。这两种生意的思考路径是不一样的。流量思维关注的是流量和转化率，重点在于如何获取便宜的流量以及如何提高每个渠道流量的转化率。它默认这些流量是一次性的，每次流量的到来都伴随着新的成本。超级用户思维的重点是LTV/CAC的值，首先LTV要大于CAC，这个生意模型才成立，其次LTV/CAC的值越大，生意就越有价值。挖掘并提升一个用户的LTV是整个模型里最关键的地方。

举一个大家都能理解的例子，同是饭店，景区里的饭店做的就是流量生意，一个景区你可能一辈子就去一次，但对景区饭店来说，每天门口会有很多游人经过。而小区旁边的饭店做的就是超级用户生意，你可能会去好多次。想清楚这一点，我们就能把我们的增长重点搞清楚了。

厘清了流量思维和超级用户思维，你也许就更容易理解下面这个案例：一款ESQ咖啡机有可能会抄了瑞幸咖啡的后路。瑞幸咖啡是2018年的一个现象级产品，截至2018年12月，它已经在北京、上海、广州、西安、青岛等全国22个城市布局了2073家门店。

瑞幸咖啡的战略路径主要有以下几个：第一，在场景上抛弃了星巴克创造的“第三空间”概念，只抓把咖啡当日常饮品的消费人群；第二，在第一条的基础上，加大门店选址的弹性（不需要星巴克那么大的面积），有了快速开店的空间，以密度和渗透率覆盖用户人群；第三，用丰富的线上与线下获客方式，快速积累用户量，占领用户认知。你可能或多或少都在朋友圈看到过瑞幸咖啡的裂变链接，这个链接会邀请你去领一杯免费的咖啡。

这是一个典型的互联网式创业，成败与否的关键点就在于它所融的资金能否支撑它冲过盈亏平衡点，其团队与神州专车团队颇有渊源，其战法有着非常浓厚的“出行大战”的时代印记。然而我们从纯逻辑角度分析，瑞幸咖啡的战略同样面临着被低端颠覆的可能性。

有一个咖啡品牌叫ESQ，其CEO苑国栋和投资人张宇凡曾经给我讲过他们

的逻辑，他们正在尝试“抄瑞幸的后路”，他们最后能否成功我们还很难断言，我把这个案例放在这里，是希望让大家更深刻地理解流量思维和超级用户思维的着力点。

在正式创业之前，ESQ已经思考清楚了两件事：第一件事是挑选好的位置开咖啡店，店面很漂亮、很高端，咖啡也不便宜，一杯美式咖啡35元，但是基本上每个门店都亏本；第二件事才是他们的核心，他们把有专利的一体式咖啡机放到了各个公司里，这些咖啡机做的咖啡保持了门店的品质感，但是因为没有店面等成本，价格就可以做到很便宜，只要12元一杯。所以，门店的作用就是打品牌，让用户觉得品牌很高端，等他们到了自己公司一看，这么高端的产品竟然在自己公司就能买到，他们甚至连楼都不用下，这比瑞幸还方便，而且价格还非常实惠。相比而言，瑞幸偏流量思维，通过老带新、返券、裂变获取大量流量。ESQ就是超级用户思维，进入各个公司里的咖啡机实际上覆盖的是那些真正喜欢咖啡的、每天早上起来必须喝一杯咖啡的超级用户。对这样的高频使用人群而言，价格就很重要，所以ESQ希望用低价笼络住他们，实现低端颠覆。

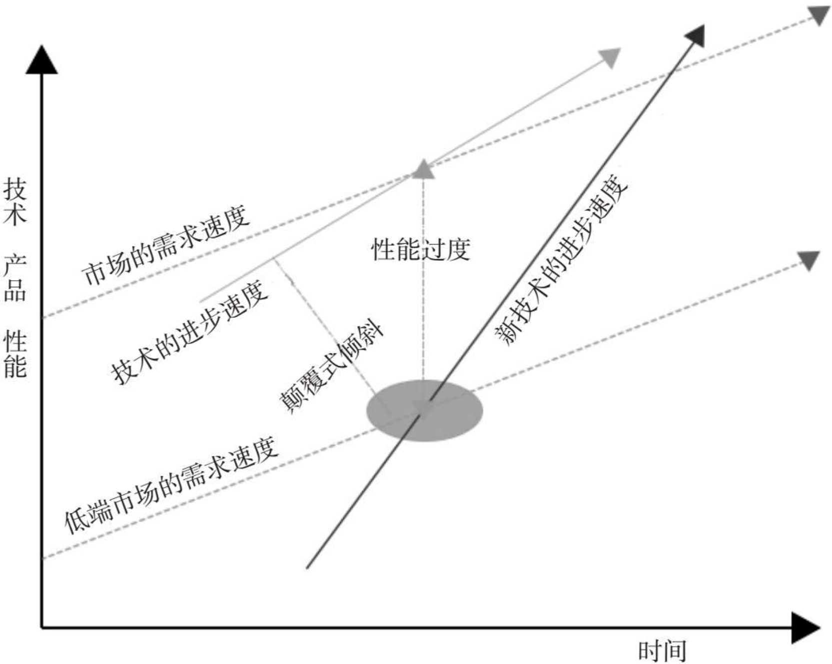


图5–1 低端颠覆式创新模型图

相较而言，流量思维更适合资源相对丰富的企业，而对更多资源有限的企

业而言，长久的流量运营法则一定是LTV大于CAC，我也更倡导用超级用户思维来处理接触环节的流量。在“罗辑思维”2017年的跨年演讲里，罗振宇也讲到，流量这个词冷冰冰的，并且流量已经基本被瓜分完毕。错过互联网流量爆发期，新的创业公司只好改变玩法，精耕细作，商业打法也要从流量思维转到超级用户思维。他打了个比方，你对普通用户和超级用户之间的区别，就应该像你对一般女生和女朋友的区别——你向一般女生表达善意没问题，但你更关注的应该是女朋友。这个商业逻辑，就像是一个热心小伙儿，一年到头为街坊邻居服务，邻居们觉得小伙儿不错，给了点小费，于是小伙儿赚钱了，钱还不是小数目。

所以，我们既要做流量，又要对流量思维有警惕之心。在接触这一章，核心的方法论是：流量＝自有流量＋赢得流量＋购买流量。



图5–2 接触环节方法论模型

自有流量在2019年有个特别流行的类似概念，叫私域流量，在增长体系里，我们对自有流量的理解就是，它是可以触达用户并且用户对你有感知的流量池。赢得流量就是我们平时会见到的那些用免费的方式或者很低的成本来获取的流量。购买流量就是花钱买流量，但其核心是你应该有一个稳定的思考逻辑和考量的核心点。

在增长岗位上工作的朋友，基本上都会重点围绕上述的第二类——赢得流量，去做增长，比如搞搞裂变、搞搞拼团、搞搞分销。很多朋友以为这就是增长工作，但增长最基础的基本功（对全业务流量的了解和用户全生命周期的理解），他们可能做得都很少。我希望你看完本书后，除了继续锻炼你在赢得流量方面的技巧，还可以获得更加宏观的视角和更加底层的思维。到时你再反过来看你当下的增长运营工作，可能会有降维打击的感觉。

第二节 人人都该有的流量池

上节我们讲了流量分为三类。第一类自有流量，就是自己的流量池，它类似于私域流量。那么你的流量池在哪里？你是否有意识地去建立和维护流量池呢？

我认为流量池应该被这样定义：在流量池中，产品可以直接触达用户群体，并且用户可以感知自己与产品的关联性。这些流量是无须付费的、可自由利用的，是沉淀在自有App、公众号、微信群、个人微信号等私密渠道的用户。相比于淘宝、京东、百度、微博这些公域流量平台，它属于商家的私有化资产。你将用户锁定在自己手里，才有可能以更低的成本进行转化、复购和裂变。

我相信有些读者的企业有自己的流量池，有些却没有。很多产品在淘宝、京东上售卖，用户下单买完就结束了，之后用户跟你也没有什么关系，你可能没有想到要去做留存，与用户产生关联，然后不断运营，使其进一步产生复购。但是我认为这一步非常重要，尤其是对消费品而言，未来在淘宝、京东上卖货会越来越难挣到钱，所以把自己的私域流量运营好，这是我们非常重要的基本功。

我们在做私域流量的时候，一个重要的思维转变是，要把这些流量都看作人，而不仅仅是流量。流量其实是一个特别不尊重人的提法，这是互联网公司提出来的，潜台词是用户就是一堆数据。我们反过来讲，把每个用户看成一个人，那么人和人之间是需要关系建设的，而不仅仅是说一个流量带来一个转化。人处于社群当中，当你搞定了一个人，你就更容易搞定他周围的一群人。但是，也要注意，我们在做这些私域流量运营的时候，其实有两个前提：第一，你的产品是比较重角色的产品；第二，你的产品客单价比较高，否则我们动用大量的资源去运营不划算。

私域流量来了，怎么去运营？盒马鲜生的流量池运营使用的是新零售的逻辑，即线下反哺线上。盒马以门店为中心，为周围三公里的用户建立社群。社群的载体并不以微信为主，盒马想尽各种办法引流，将用户沉淀到App，形成私域流量。比如，每一张购物小票下方都有邀请进群的二维码，派送到家的单据上也同样有二维码，整个线上线下的链条都在引导用户加入社群。这是第一种，基于门店的消费人群建立的社群。盒马还会设立第二种社群，即基于兴趣划分的社群。比如，盒马的用户中女性占70%，妈妈群体是一个社群主力军。另外还有美食达人群，群里的用户既会拍照又会分享，活跃度能达到45%。通过这种方式，盒马将具有共同属性的人群聚拢到一起。在这些社群里，门店的员工是群主，群主会在群里

直接推荐物美价廉的货品，吸引用户下单。除了社群，盒马也会通过短信触达用户。短信不容易与用户建立关联，盒马的解决办法是强调内容，每条信息都给用户提供足够的价值点，比如晚上6点有折扣，新品车厘子上市只卖299元。对盒马而言，整个增长逻辑就分为第一单和第一单后，只要用户进群，后面的事情就都是围绕复购的了，所以沉淀私域流量、不断运营社群的过程，就是持续挖掘用户LTV的过程。

除了把用户沉淀到自有App，企业目前还可以在常见的几大平台上搭建流量池。在我看来，这其中微信是最好的流量池，因为它最容易变现。传统企业至少可以从以下4个部分去搭建流量池：个人微信号、微信群、公众号、小程序。这些都是流量池存在的形式，我们可以通过这些平台触达用户，并且用户基本上是知道你与他的关联性的。他下载一个微信，关注了一个公众号，用过一个小程序，他是知道的，你还可以通过内容和服务去维护他。短信就不能被称为流量池，虽然你能通过短信触达用户，但用户是不知道你的产品与他的关联性的，最多它能算是一个渠道。哪怕你的公司是一个传统企业，你也要有把用户线上化、流量池化的意识，微信已经给我们提供了服务号、小程序等这么多简单可上手的工具，把它们运营好，你会收获意想不到的效果。切勿把服务号当作一个每月只能发4次消息的订阅号。

这其中，个人微信号适合小企业做冷启动，你可以通过朋友圈建立IP（知识产权），去做老带新，做付费转化，它的优势是启动快、黏性高、转化率高。微信群适合中型企业，它可以基于个人号做进一步的规模化，比如做窄众的裂变，或者超级用户的维护，或者提升付费率。如果你想着手打造一个个人微信号，你要想清楚4件事：第一，为什么要做个人号。你是不是为了去和用户建立关系，通过交互留住他们，进而创造转化的可能性？第二，要吸引什么样的同类人。这类人具有什么样的特质和标签，你要打造什么样风格的IP去让他们产生黏性？你要塑造你的个人形象，同时有自己明确的观点和态度。第三，你以什么样的角色与用户交流。你是一个专家、顾问，给用户提供专业的指导？还是说你是用户的朋友，帮他们讲出心里想说的话？或者你是引人追随的“网红”？第四，你能给用户提供什么价值。你有差异化的功能，还是有价值连城的意见，或者有独特的资源？你要明确好自己的定位，并且提供持续价值。考虑清楚这几件事，你就可以打造个人微信号了。

我们自己的公众号叫“互金每日早知道”，从2015年起，我们就开始打造公众号，当时我还没有私域流量的概念，对我而言，做公众号就是要通过微信自媒体去卖货。在我们只有20万名用户的时候，我们就实现了5000万元的营收，这是通过卖广告无法实现的。我们卖的是互联网理财产品，销售人员通过一两个微信号能达到什么效果呢？他们每人一个月可以卖出

1000多万元的理财产品，这相当于线下理财门店十几个人的业绩。能做到这个效果，就是因为我们建立了私域流量，通过在微信上沟通的方式，提高了效率。线下理财门店可能需要用90%的时间去获取用户，销售人员通过给大爷大妈送米送面，陪他们聊天、跳广场舞，赢得他们的信任。我们不需要这个时间，我们通过公众号内容的方式把精准的用户吸引过来，并且把公众号的北极星指标设立为用户咨询量增长，再不断用运营手段提升咨询量。所以，当用户咨询“李财师”的个人微信号时，这个用户已经是一个标准用户了。

标准用户来了，接下来就是“李财师”与他们交流和建立关系的过程。在形象上，我们把几个“李财师”的微信号打造成理财专业人士，他们不断在公众号、朋友圈、知乎等各个平台输出专业的内容。只有对专业的人，理财用户才愿意跟随，因为用户都不愿意或者没有能力自己去做分析，他们希望有一个专业的、值得信赖的人来指导自己，这是我们专业人士的价值所在。如果仅仅通过发文章、介绍平台的方式让用户购买产品，转化率会越来越低。只有想办法激发用户与你交流的欲望，你才能跟他建立关系，他才会加你的个人微信号，你才能通过进一步的沟通引导他购买，这是一个阶梯式过程。

相比于个人微信号，服务号的功能更多样，它拥有让流量裂变，再通过模板消息分配流量的能力。分发裂变经常要用到服务号，因为它带参数、带模板通知，用它做用户召回非常管用。招商银行的服务号可以通知你花了多少钱，千聊的服务号可以让你随时进去听直播课，诗集生活馆的服务号可以让你订购鲜花，增长研习社的服务号可以让你翻看海量的增长创意……对不同的业务场景，服务号可以“千人千面”。服务号还有一些具体的使用技巧，比如，它有一个功能，用户只要在一个服务号中支付超过5元钱，就会自动关注这个服务号，而不需要有主动关注这个动作。因此，你在设计裂变活动的时候，可以有意识地提升付费门槛，实现用户自动关注。当然，付费产品需要具有相应的价值，才能刺激用户付费。不管用哪种玩法，你都需要注意遵守微信的平台规范。

小程序在2017年上线，它的雏形和H5（第5代HTML）的玩法接近，但它更有优势的地方在于：行为“轻”，用户不需要关注公众号（关注公众号是一个巨大的门槛，会折损传播效率）；反馈及时，用户只要浏览了小程序，就可以收到服务通知，即时看到他参与了什么活动，能获得什么好处，有多少人助力了他，在刺激下他可能会不断进行分享传播。小程序可以怎么玩？运营深度精选的CEO鉴锋曾经总结过，热门的小程序先是以工具的形态去做的，然后才围绕单一场景去做。而这些形态跟App里的发展形态几乎一样，特别是“爆款”小程序的玩法，其实都能在之前的H5、QQ空间、新浪微博的小游戏频道看到原型。这些原型都是可以去借鉴的，因

为用户可以说是没有记忆的，虽然平台在不断变化，但人性是不变的。

简单一点讲，你可以用小程序做游戏和社交裂变，也可以用它为线下场景赋能。不管做什么，你要注意几点：第一，要围绕使用场景，找到用户需求，越贴近用户需求点，用户分享动因就越强；第二，界面、操作都要简单，小程序是在碎片化场景中浏览的，用户打开一看太复杂，立刻就没有了体验的欲望；第三，要快速开发、快速验证，小程序的可复制性强，一旦出现“爆款”，竞品立刻会蜂拥而上，所以要快速；第四，要设置多个引导分享按钮，你可以在各级页面都设置分享按钮，叠加效应会大大提升分享率；第五，避免被封，微信规则往往比较模糊，但是你一旦玩过火，官方就会明文禁止。大致来说，以下两类操作你不可以采用：强制分享（比如，要求用户必须分享才能领红包。如果将规则修改为“分享可以即刻领取，不分享需在几小时后领取”，就可规避），多级分销。小程序推模板消息容易被封，服务号会好一点，因为二者的举报阈值不同。

腾讯高级副总裁兼微信事业群总裁张小龙，曾回应小程序召回的问题。为什么不让每一个小程序都能发通知？不是微信不愿意，而是要看这个行为可能带来什么样的后果，单看发通知这一件事情是好的，但是当所有的小程序都在疯狂发通知的时候，这可能就不好了。腾讯以后的决策是不可控的，现阶段我们就可以尽量想办法把小程序的流量导到服务号，比如要求用户关注服务号才能提现。但是，在拥有30万名以上用户的服务号上全量推模板消息也有风险。所以在用户量大的情况下，你可以多注册几个服务号。我知道水滴筹其实有十几个服务号，每个都拥有千万名用户，水滴筹这样做的目的之一也是最大限度地规避风险。

如果企业要基于微信生态做自有流量池，我更建议把上述4个一起做，形成流量池矩阵。就如前面所述，这4个流量池各有优劣，并且随着微信生态越来越成熟，其规则也会趋于完善、严苛，捷径会越来越少。比如，现在做裂变，服务号一天增加3万名用户就很容易违规，而微信在扶持小程序，小程序一天裂变100万个流量都不会被禁，所以你以小程序为载体，可以把用户导流到其他流量池。总之你最好能形成矩阵，利用它们各自的优势，多点、高频地触达用户，为之后的留存、转化打下坚实的基础。

大部分企业的流量池都可以通过“腾讯系”建立，但有几个例外。第一，我们要关注“头条系”“阿里系”“百度系”的流量发展，尤其是“头条系”的流量，它不容小觑，现在头条的产品矩阵已经初见形态：火山小视频对标快手，目标是成为下一个记录生活的微博；西瓜视频对标YouTube（优兔），目标是打造更精致的PUGC（专业用户生产内容）；抖音则对标Instagram（照片墙），目标是成为年轻人爱用的潮流短视频分享社区。2018年6月的数据显示，抖音在中国国内的日活跃用户数突破1.5亿，月活跃用户数超过3亿。2018年底，今日头条所属的字节跳动也成了包括今日

头条、抖音、西瓜视频等产品在内的整体性品牌，传闻估值达到750亿美元，我认为“头条系”很快会成为市场上流量的高端玩家。第二，如果能力足够，你可以建立自己的流量池，就像混沌大学、得到、樊登读书会、知识星球那样，你也可以是微信自媒体，但是往自己的App导流，自主性会更强一些。以本书为理论根基而创立的增长研习社，就在以上平台都建立了自有流量池。

在建立流量池以后，更重要的工作是把这些流量数据化。我们说过，不是只有互联网公司才可以做增长，所有公司都应该有数据化的思维，并进一步用数据指导增长。拥有数据化的思维，不仅仅是指在抖音或者朋友圈做营销，那只是工具层面的东西，而是要把一切数字化，一切用数据说话。有了这种意识做指导，无论是做增长、运营还是产品，你都不再是靠拍脑袋想方向，而是靠用户的反馈找方向，反馈落地后就是量化的指标，这就是数据化。

建完自有流量池后，下一步的重点是什么呢？运营流量池。假设某企业的流量池已经拥有了1000万名用户，但实际产生购买的只有100万名用户。也就是说，还有900万名用户能够被触达，但还没被撬动起来。在这个阶段，企业要做的就不再是一味地获取外部流量了。把目光收回到池子里的用户身上，效率往往会更高。

第三节 赢得流量：世上一定会有更便宜的流量

对于赢得流量，相信很多朋友已经比较熟悉，在这里我再把常用的招数给大家列一下，但是用同样的招数，创意不同、执行力不同，效果可以说千差万别。赢得流量的常见方式有：裂变、分销、拼团、分发、SEO（搜索引擎优化）、免费、产品自生。接下来我重点讲一讲几种招数的玩法。

裂变分销，怎么玩出新花样？

裂变是目前最火的分销方式了，几乎所有做增长的朋友都在尝试。在这里我先拆解几个行业知名的裂变案例，再来分析我们自己应该怎么做。

亚马逊Prime阅读（一个收费会员制产品）做过一个活动叫“每个人都是一本奇书”。2018年4月23日世界图书日前夕，活动首先圈定了种子用户——对阅读有兴趣的潜在读者，并且分析出他们的特质：“90后”与“00后”的年轻人，活跃于社交媒体，对他们而言，丰富和有共鸣的内容比促销更具吸引力。因此，活动的形式确定为H5传播，以“长知识”和“让用户产生有共鸣的内容”作为激励用户分享的主因。

而在内容上，“有趣”和“与我有关”这两者缺一不可。因此，活动的创意者决定“以书喻人”，从“读书”转到“读人”，让人们在书中读到自己，也让人们能通过书去读懂别人。他们将MBTI（迈尔斯布里格斯类型指标）的16种人格对应16本书，让所有参与互动的消费者在得到答案的那一刻，都会产生“为何如此懂我”的感叹，进而产生分享的欲望。比如，“你从不后悔自己踏上一条没人走过的路。毕竟世上最稀奇的花，只开在无人的小径。你是一本《我们都是孤独的行路人》。”“你和那些低端‘键盘侠’不一样，你diss（反抗）世界的方式，是创造一个新世界。你是一本《批判性思维工具》。”“还好有你，默默守护着美好，让黑暗的世界透出一点光。你是一本《小王子》。”

活动以“密室逃脱”为体验主题，将枯燥的心理测试隐藏在剧情中。创意团队建造了一座“奇幻图书馆”，在沉浸式体验中与用户对话，让参与者通过一系列测试题目，完成一场自我探索之旅，最终找到一本书作为答案，揭晓自己的隐藏人格。最后，活动将测试结果做成文艺海报，让观众感受到“被定制”的诚意。

活动挑选了吴晓波、刘轩、薛兆丰、顾中一、蒋方舟等知名读书人，让他们以自己的学识与阅历为整个营销活动发声。但是，这些名人并非流量明星或“网红”，作用更多是提高活动格调。活动的裂变99%以上还是在朋友

圈产生的，因为创意团队准确找到了用户是谁，他们在哪儿，什么能刺激他们分享。

这个H5发布6小时后，参与人数就突破了百万，4天获得总曝光量2700万，互动量452万，参与人数超过217万。值得一提的是，这次裂变做到了call to action，从H5落地页开始，活动就加入了明显的Prime阅读会员商标，实现曝光，并在最后设置了“加入Prime阅读会员”的按钮和入口，实现转化。活动结束后，Prime阅读会员注册量超过了预定目标。所以，每一个裂变行为都要形成销售闭环，不要浪费任何一个流量。

互联网公司在赢得流量的玩法上显得尤其得心应手，但这并不是互联网公司的专利。事实上，非互联网公司同样有很多玩法可以操作。这里我举一个行业案例，你会发现，线上线下都有各自赢得流量的路径。

连咖啡和瑞幸在近一两年内开始在咖啡品类上挑战星巴克，其核心方法之一就是社交裂变，拥有互联网基因的连咖啡和具有新零售基因的瑞幸在裂变上有先天优势，星巴克则是在和阿里巴巴开展战略合作后，通过饿了么外卖才开始迎头赶上的。

连咖啡也被称为“咖啡界的拼多多”，它非常“会玩”，一直跟随流量的脚步，什么火它就在什么平台做营销，小程序、抖音，一个都不落下，最后它把用户引流到微信公众号“连咖啡微服务”。虽然在很多人看来，过于依赖微信存在一定的风险，但连咖啡的CMO张洪基说，连咖啡需要做的是让咖啡找人，而非让人找咖啡，而大多数消费者都在微信上。在微信这个生态圈，连咖啡通过分享得券、万能咖啡、成长咖啡等一系列玩法，将社交裂变、社交分享玩到了极致。

玩法**1**：抢福袋。连咖啡主要的顾客，一种是由公众号内容引导转化而来的，另一种则来自它此前做咖啡配送积累起来的数十万名星巴克消费用户。但是，这种模式也具备一定局限性，即顾客的消费多为定向订单，它在获取新用户上有一定困难。因此，连咖啡推出了基于公众号的裂变玩法“抢福袋”，采用类似于微信红包的设计，让每个下单用户都免费获得一个福袋，每个福袋中有50张不同类型的优惠券。为了激励用户转发福袋，连咖啡设计了一套叫成长咖啡的玩法。他人通过你的福袋关注并下单，你最多可以获得0.35杯成长咖啡奖励，单个福袋领取人数超过30人，你又可以获得0.1杯咖啡的奖励。通过这种方式，连咖啡极大地提高了分享转化率，提升了用户的活跃性与黏性。目前，抢福袋也开始进入小程序。

玩法**2**：成长咖啡和咖啡库。成长咖啡和咖啡库通过奖励的货币化，将所有社交玩法串联在一起，它们可存储、可赠送、可交易，共同构成了一个为社交而生的会员成长体系。成长咖啡是可以累积的福利，用户在连咖啡

付款下单就有机会获得成长咖啡，成长咖啡满1杯，用户就可以把它兑换成可以下单的咖啡，并将其放入咖啡库，想喝了就下单。对库存咖啡，用户还可以像发红包一样直接通过微信把它送给好友，大家一起分享。

玩法3：拼团、口袋咖啡馆。小程序的出现为连咖啡提供了更多玩法，主要包括拼团与口袋咖啡馆。拼团玩法很简单，用户选择特定商品，付款后即可邀请好友参与，达到拼团人数即可顺利开团，若两小时内拼团不成功，全额退款。官方数据显示，2018年4月，连咖啡刚刚上线拼团小程序就立即点燃了市场，短短3小时内就有近10万人参与拼团，它一上午就将新品牛油果雪昔一个月的库存全部卖空，为连咖啡的公众号引流近20万名用户，其中超过2/3是拼团成功后的新增关注。在整个活动中，公众号和小程序也产生了非常好的联动，公众号的一篇阅读量10万多次的文章帮助小程序启动运转，并带来种子用户的购买与传播。而小程序的玩法火起来之后所形成的自传播，最终又引发了微信社群裂变的雪球效应。

2018年8月1日，连咖啡正式上线口袋咖啡馆小程序，首日浏览量就超过了420万，累计开出超过52万家线上咖啡馆。除了李诞、王建国等明星咖啡馆之外，销量最高的普通咖啡馆第一天最多卖出了200杯。口袋咖啡馆包含装修、选品、分享等几个环节，虚拟咖啡店的背景、桌椅、人物都能选择，手绘风格的店铺整体温馨可爱，每个人的店都长得不一样。

在选品时，新手卖家只有5个货架空位。连咖啡还对两个新品——甜蜜暴击、蔓莓无花果雪昔，设置了限制，只有成功卖出货的卖家才能解锁上架，有点游戏闯关的意思。卖出1杯饮品，店主可以得到0.1杯成长咖啡奖励，也就是说，每卖出10杯，连咖啡就会送店主一杯饮品，这也能刺激用户开店并分享。此外，店铺内每天会有特定品类打折，官方价格31元的产品上架价格是9元，这是用低价刺激用户打开购买。这看起来是个社交游戏，本质却是社交电商，相比于较单纯的转发等模式，口袋咖啡馆多了趣味性，可以成为一个持续性玩法。

有意思的是，连咖啡在IP化的虚拟店铺上，将公众人物（比如像李诞这样的知名人物）带来的流量用到了极致。本质上，连咖啡用每个人的个人化IP加上连咖啡的供应链后端支撑来做新型的裂变，对个人影响力背后的用户池进行了深度挖掘。每个店主其实都依赖于微信的社交关系，其背后都站着一群熟人，即强社交关系用户，所以连咖啡的裂变原则就是主打个人IP加强社交关系。

玩法4：新的裂变套路。连咖啡最新的营销方式是拆红包（相当于助力）、人设卡（相当于搜集卡片）。好友加入拆红包并助力成功后，你会得到3杯信任福利的奖励，并且助力的朋友会获得人设卡。人设卡有多种，集齐将获得新的优惠。

对于连咖啡的打法，张洪基的总结是，与盛行的“大量补贴＋地推获新”的O2O概念相比，基于线上社交关系链的拓展获新，让连咖啡很好地验证了咖啡基于人际关系流转的强属性。

瑞幸咖啡则是另一套打法。或者说，瑞幸咖啡的CMO杨飞从一开始就以用户或顾客增长模型作为发展逻辑，相对于互联网企业动辄上百元的单个获客成本来说，瑞幸咖啡具备了结构性获客成本优势。

瑞幸咖啡很早就确定了社交裂变的打法，利用价格战加社交开拓市场。比如，前期新客户免费喝一杯，介绍一个新客户可以再奖励一杯，买二赠一和买五赠五等。这些打法带来了很多优质新客户，拉新、裂变的效果也符合瑞幸的预期。具体而言，瑞幸的打法包括以下几种。

1.首杯奖励。如果你是在写字楼内上班的白领一族，你很可能在电梯间看过这样一张海报：代言人汤唯手捧一个“小蓝杯”笑吟吟地邀请你喝一杯大师咖啡。扫描图中的二维码，下载瑞幸咖啡手机软件，你就能免费获得一杯咖啡。

2.拉新奖励。用老客户带来新客户，是流量裂变的本质。瑞幸咖啡手机软件一直在主推“免费送给好友咖啡，各自得一杯”。你只要把链接分享给非会员好友，对方下载手机软件并注册后，他就能和你各享一杯赠饮。

3.咖啡请客。对应于微信红包，咖啡请客位于咖啡钱包里，是以更含蓄的方式表达对朋友心意的方式。你可以通过咖啡请客为好友送上一杯或多杯咖啡，同样享受多买多赠的优惠。

这套定位和打法，使瑞幸咖啡很容易基于现有的用户流量建立自有流量池，再进一步凭借对流量池的运营，不断带来新的用户裂变，以低成本实现用户增长。同时，从上线第一天开始，瑞幸就给用户行为设置了60多个标签，到后来已经有100多个标签。瑞幸通过数据可以精准地记录用户行为，并进行数据分析，从而得到准确的用户画像。这些画像，又进一步提高了瑞幸在裂变时的效率和精度，使它大大地超越了传统模式。

在连咖啡、瑞幸等新力量的夹击下，“老牌劲旅”星巴克也“投降”并积极采取了社交网络的玩法。用户可以通过“用星说”小程序将咖啡或星卡送给亲朋好友，兑换卡或储值卡将自动进入用户卡包。2018年5月，支付宝也上线了“用星说”小程序，其功能与微信小程序基本相同。不仅如此，星巴克与阿里巴巴还在逐步试水系列合作。2018年9月开始，星巴克依托饿了么成熟的配送体系，在北京、上海的300家主要门店试点外送服务。为了符合星巴克的咖啡外送要求，饿了么不仅专门设计了外送杯盖和密封包装，还特制了冷暖保温配送箱，搭建了专属配送团队。同样是在9月，星巴克

与盒马鲜生在上海、杭州的部分门店，基于盒马以门店为中心的新零售配送体系，共同打造了首家进驻盒马的品牌外送厨房“外送星厨”。2018年12月，星巴克与天猫还打造了星巴克线上新零售智慧门店，实现全域消费场景下会员注册、权益兑换和服务场景的互联互通，突破零售的时间、空间限制，打造一店式、个性化的“千店千面”升级体验。这个信号在业界的解读中，被认为是星巴克将700万名会员数据开放给阿里巴巴。

咖啡行业的线上线下竞争不可谓不激烈。从公开数据看，仅在2018年1月初至5月8日的试营业期间，瑞幸咖啡累计服务客户数就超过130万，完成订单总数约300万，销售饮品约500万杯。截至12月，瑞幸咖啡已在北京、上海、广州、西安、青岛等全国22个城市布局了2073家门店，它已逐渐发展成中国第二大连锁咖啡品牌。12月12日，瑞幸咖啡宣布完成2亿美元B轮融资，这轮融资过后，其估值已达22亿美元。而据星巴克公布的2018财年第三季度财务业绩显示，星巴克该季度合并净收入同比上涨11%，至63亿美元，但它在中国市场的同店销售额下降2%，这是9年来首次负增长，星巴克在中国的市场成为全球表现最差的市场。此外，星巴克全球同店销售额同比仅增长1%。但我认为，这场争夺战的结果尚未揭晓，硝烟还会再起。在本书中，我们详细拆解咖啡行业几家龙头品牌的裂变活动，一方面是为了展示丰富的裂变玩法和技巧，另一方面我也想告诉大家，裂变分销不是互联网公司的独家秘方，传统公司同样可以通过裂变获客，其成本和操作难度也并不高。

妈妈辈才买的拼多多敲钟了

拼团的业界标杆显然是拼多多。它在短短几年内达到活跃用户数上亿，并且是在电商这个近乎垄断的行业里。2018年6月的数据显示，拼多多连续12个月的成交总额达到2621亿元，平均每个用户在拼多多一年花762元。2019年1月2日的数据显示，拼多多总市值为248.6亿美元，约合人民币1700亿元。拼多多的商业模式不是我们探讨的重点，但它在社交裂变上的突破显然为“弯道超车”提供了可能。

拼多多面向用户的玩法非常丰富，包括拼团、秒杀、砍价、助力、抽奖等。比如，团长免费拿是一种抽奖团的模式，团长发起0元拼单后，邀请好友参团，人数积累到开团成功，团长和随机的一位团员能免费获得商品。在这种模式下，用户转发的心理门槛比较低，因为被分享人也有可以免费获得商品的机会。动因和激励诱饵的合理性，再加上抽奖团本身有一定的趣味性，使得这种玩法在拉新转化、用户活跃上都有不错的效果。

助力享免单是一种好友助力模式，用户下单后分享二维码给好友，好友通过二维码下载App并登录即为助力成功，助力达到规定人数，用户就可以

享受免单。助力的好友需要下载App，这个行为较“重”，社交门槛较高，所以它更适合定向的分享，裂变属性相对较弱，但是它能带来确定性的App拉新转化。

至于现金签到、分享领红包，用户参与的步骤包括：签到、领现金分享、签到团分享、满额提现等。对用户而言，现金或者红包都是直接的利益刺激，并且用户可以通过两种路径获得利益：一种不需要好友参与，每日签到分享就可以获得红包；另一种需要好友参团，本质上跟拼团的玩法一致。

当然，拼多多早期为了快速发展，着力于邀请拼团等模式，以好友间互惠互利的方式扩张用户群体，而现在随着数亿名用户的逐步沉淀和分层，不分享也成为平台一种主要的购物方式。创办几年来，拼多多换了不少社交分享玩法，其共同的特点是门槛低、传播广。在2017年上半年以前，拼多多在获客上的成本都是极低的，其创始人黄峥曾自述获客成本“基本上是别人的零头”。这为拼多多的高速成长夯实了基础。

裂变、分销、拼团：比玩法更重要的是什么？

前面我们拆解了几个知名公司的裂变、分销、拼团的玩法。但你会遇到一个问题：我们列举了这么多具体的技巧，如果你去照着都做一遍，你会发现它们未必好使。因为任何具体的技巧和方法都会很快过时，一旦大家都开始效仿，这个方法就不会奏效了，世界上始终会有比你现在的方法更便宜且能更快获取流量的方式。所以我更看重跟大家分享如何找到裂变的方法。

当你准备做一个裂变活动时，最首要的任务是想清楚4个因素：第一，动因。用户为什么要来参加这次活动，他来是想干什么？这需要深刻的定位洞察。第二，种子用户。你第一次投放要吸引哪些用户，他们是谁，在哪里，你要从朋友圈、公众号还是用户群去冷启动？第三，激励诱饵。什么激励可以撬动他们自发参与？第四，逻辑闭环。最重要的是你要想清楚这个裂变是否能形成闭环，在你停止主动推广之后，用户是否能自己“转”起来，形成闭环才能一圈一圈扩散开去。这4点做好了，你基本就可以引发一次裂变，至于后面裂变到什么程度，就要看执行细节和运气了。前3点比较好理解，第4点我们要怎么去分析它呢？这里给大家提供一个画出裂变逻辑图的方法。

我们做过一个叫回赏的小程序。玩法很简单，我把一个红包分享到微信群或朋友圈，朋友点开红包之前，需要先回赏给我任意金额的红包，然后他就能领取我的红包。领完之后，他可以选择几个操作：第一，把领到的红包提现；第二，关闭页面；第三，他再发起一个新的红包。当他进行第三

个操作的时候，整个裂变就形成了闭环。我们可以把整个裂变的过程制作成逻辑图，如图5–3所示。

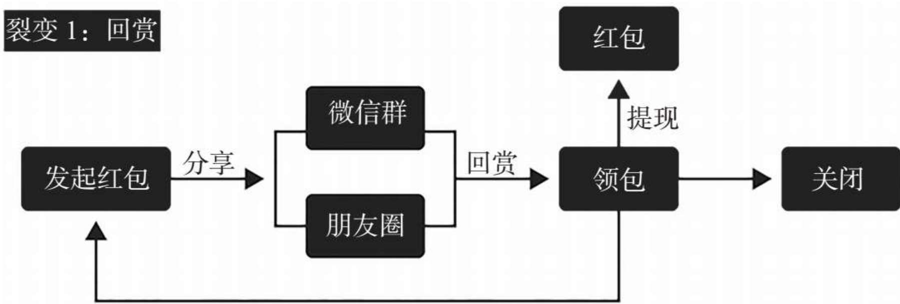


图5–3 回赏裂变逻辑图

再来看看我们增长课程助力赠书的逻辑图，如图5–4所示。我要获得赠书，需要得到好友助力，于是我发起一个助力海报，并将它分享到朋友圈、微信群以及发给好友。他们扫码关注公众号后，就是为我助力成功。这个时候我会收到助力成功提醒，我的好友会新生成一张他自己的助力海报，他再进入分享环节。

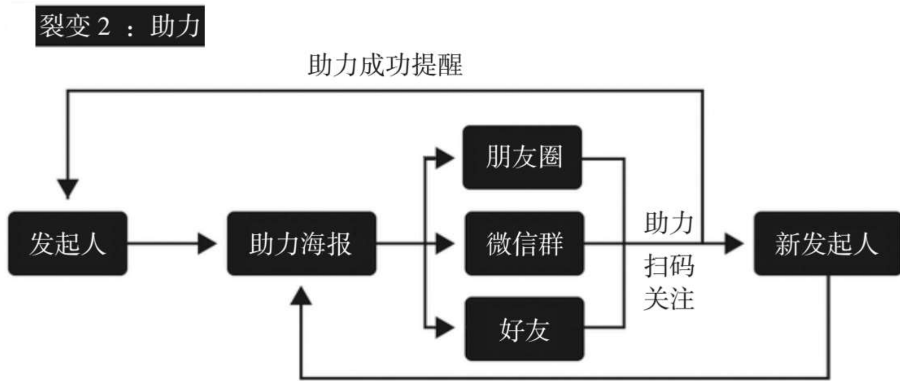


图5–4 增长课程助力赠书逻辑图

我们的公众号“互金每日早知道”的榜单活动逻辑跟其他裂变不太一样。做这个活动的时候，我们已经通过内容的方式积累了几万名天使用户，但通过内容积累用户，我们很快就遇到了瓶颈，效率变低，于是我开始用增长

和裂变的方式去做。我首先分析的是，我们想要的是理财用户，他们在哪里？银行、办公室，这些线下的场景中可能都有理财用户，但是你很难说在线下某一个场景一定有很多理财用户。我把目光放到线上，理财公众号里大多数都是理财用户，如果我们跟这些公众号做BD（商务拓展）换量是可以的，但规模和效率仍然不可控。我认为更精准的理财用户当然是在理财公司的数据库里，但这些数据我们无法获取。最后我们想到还有一个途径，就是理财用户在理财公司的理财经理的通讯录上，在他们的微信朋友圈里，在他们建的一个个理财群里。

分析到这里我们就想到要去撬动理财经理，让他们再去撬动理财用户，最后我们决定尝试榜单活动的方式：让用户投票，选出用户最有信心的平台。但其实，一般的理财用户是不会参与这种投票的，这件事跟他们没有关系，最有动力的反倒是理财公司的经理和老板，因为他们希望自己在平台上的排位高一点，以此为背书，吸引更多人购买自己的产品。所以，这个裂变活动的动因找到了，而种子用户就来自我们前期内容积累的几万名用户，激励诱饵就是我们榜单的落地页，用户可以分享到他们的朋友圈或者微信群。闭环怎么设计呢？用户可以通过关键词搜索、点击阅读原文、菜单栏落地页参与活动。每个用户默认获得一次投票资格，如果想再投，他可以分享到微信群或朋友圈，从而获得第二次投票资格。理财经理有动力分享，把落地页发给大量的用户，并刺激他们来投票，而好友投票不能直接投，需要关注公众号后才能投票，当然好友也可以进行新的分享。这就是我们的闭环逻辑，可以看到，这个逻辑图的前面是运营者的动作，后面就是用户自然形成闭环，如图5–5所示。对我们来讲，我们一分钱没有花，只是开发了一个页面而已。但这个活动给我们公众号带来了30万名用户的增长。

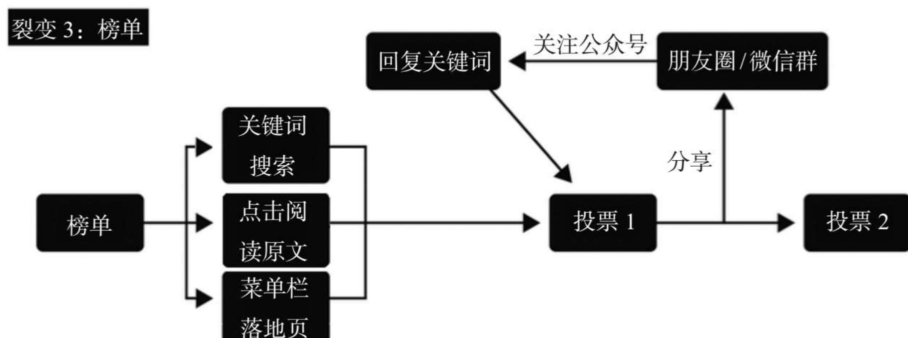


图5–5 公众号“互金每日早知道”榜单活动逻辑图

图5–6是连咖啡近期的老带新活动逻辑图。活动规则是老用户仅可开团不能参团，拼团成功了，饮品将直接进入咖啡库，用户在个人中心下单饮用；拼团失败（两个小时拼团不成功）了，款项将原路退回。这个活动的激励诱饵是优惠，原价30元的咖啡用户用3.8元就能买到。公众号和小程序都能承载众多老用户，这些沉淀的老用户就是种子用户。老用户会觉得价格便宜而参与，新用户会因为价格便宜以及能与朋友一起做一件事而参与。逻辑闭环就如图5–6所示：老用户开团先付款，付款的时候也不用担心，因为拼团不成功系统会退款。小程序老带新团生成拼团页，然后老用户将它发到微信群或者发给好友。接着会出现三种可能性：新用户不参与，老用户参与不了，新用户参与拼团。当新用户参与了拼团，点击了付款变成老用户，他也变成了一个新的裂变用户。一个新用户参与后，系统还会发消息通知原来的老用户，刺激他继续完成三人拼团。

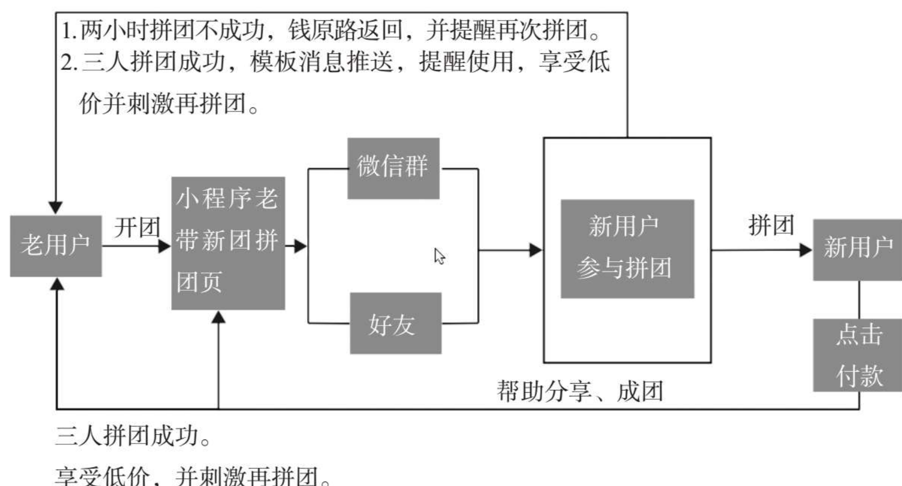


图5–6 连咖啡老带新活动逻辑图

每当你策划一个裂变活动，你都可以画出这样一个逻辑图，看它是否能够形成闭环，这样你很快就知道自己该怎么做了。其实做这种裂变拼团，在我看来是非常简单的，但是难点就在于它不一定成功。所以，我们需要在公司内部形成一个机制，不断去寻找这样的新创意，增加测试频率。增加测试频率是提高成功率的一个最大的保障，这个环节可能有问题，那个环节可能有问题，但是你不断地修整，不断地提出新的创意，很快就能找到那个效果非常好的方法。所以我们在做裂变的时候，遇到的最大问题就是不确定性。

不管设计怎么完善，100分的全民刷屏事件仍然需要天时、地利、人和，而60分的裂变事件是可以批量复制的。所以，在裂变里，我们尤其想提到一点：工具化。每个公司可能都会实验出来一些普遍有效的方法，你可以把这些方法工具化，不必每次都去想新的创意以及重新开发，那样时间成本太高了。比如滴滴的红包就是一个很好的工具，他们如果需要乘客端的用户量，基本上用红包一裂变，用户量就上来了。

我自己用得最顺手的一个工具，说起来似乎有点土气，叫“大转盘”，很多朋友都玩过，我们把它当成一个裂变工具，玩出了很多花样。对不同的活动我们只需要在基础代码上改改就可以了。这加快了我们做实验的效率，很多想法都可以通过这一个工具快速实现。

免费不白费

关于赢得流量的方式，我想特别提一提免费。在周鸿祎的一本书里，他把免费这个很明显是战术层面的东西提高到了战略层面，这不是没有道理的。免费在很多时候会自动形成流量入口：得到App目前卖着几十个知识付费的SKU，但是每天早上十几分钟的“罗辑思维”节目是免费的，通过这个节目，得到App可以吸引很多流量，平台再把流量分发给其他SKU；以前我们做团购的时候，首页第一个广告总是要留给免费抽奖的，它其实就是在充当流量入口；奇虎360公司的例子大家都很清楚了，它通过免费杀毒软件获取了大量的用户，然后去做浏览器、安全等其他生意；馒头商学院也深谙此道，讲师在讲课的时候往往会埋一些“钩子”，告诉大家可以到馒头商学院的公众号里回复关键词，免费获取课程资料幻灯片等，这都是用免费获取流量的例子。我们公司现在有一个保险业务，在“李财师说保”的公众号上长期提供重大疾病保险的赠险，这对于用户是免费且有价值的，同时它也帮我们获取了流量。

但是，免费策略并不是随便使用的，它有两个重要的原则：（1）有价值；（2）边际成本趋于零。我们在做一个K12（学前教育至高中教育）的教育类自媒体的时候，有一个拉流量必杀技，就是巧妙使用北京几个名校的期中和期末考试卷。每次考试完，我们都能使用这些考试卷获取一批新的用户。对外地的学校老师和家长来说，这几个名校的考试卷是很有价值的，但它们并不是公开的，获取渠道不多，我却通过各种办法拿到了。但是对我们来说，把电子版的考试卷给一个人和给一万个人，成本并没有变化，这就既符合有价值，又符合边际成本为零的原则。

反面的例子大家也耳熟能详，过去几年的O2O大战就是。大量低价和免费的产品涌入市场。但是那些产品的边际成本并不低，一次洗车，一次按摩，都有很高的成本，通过这种免费的策略商家也很难获得用户的忠诚。

这里的动因偏差和关键行为错位的内在逻辑，我在后面的章节里还会向大家详细陈述。

对内容属性的产品，要使用分发

分发一般适合于内容属性比较强的产品。现在市场上有大量可以帮助大家免费分发的渠道，不知道你是否都好好利用了。你尤其要找到可以自己上传内容，系统用算法帮你做推荐的平台，比如今日头条、抖音和快手，它们本身有大量的流量，通过对内容的精细化运营，你可以从它们那里引流出一部分用户。在今日头条发内容不需要花钱，而且只要你的内容稍好，平台就会给你分配流量。还有百度百家、新浪头条、一点资讯等，只要你的内容足够好，你就能以极低的成本，带来很大的转化。这时候你不需要过度考虑流量怎么来，只需要好好生产内容。

内容获客的优点是精准、可持续，缺点是效率不高、不确定性高。可能有时候一篇文章转发量上十万，阅读量上百万，转化用户数上万，可同样一个账号第二天发内容，就可能阅读量一万都不到。但整体而言，因为成本较低，它仍然不失为赢得流量的有效途径之一。

聪明的SEO是让用户创造流量

SEO也是一种非常重要的赢得流量的手段。它是不通过购买，而是通过干预搜索引擎的自然流量来获取用户的方式。SEO是一个很大的话题，在这里我只告诉大家一个做SEO的大原则。真正好的SEO是什么？是自己不创造内容，用户帮你创造内容。如果你要做SEO，最好要设计UGC的内容生成机制，所谓UGC，就是用户生成内容。页面数量是搜索引擎是否抓取的非常大的指标，有足够多的页面，被搜索到的可能性才会更大，但页面数量如果全靠自己生产，效率肯定是很低的，让用户批量生产UGC内容，则是最好的策略。

美国做对公业务营销最好的公司叫Hubspot，他们主要的流量来源是博客，而这个博客在谷歌上的搜索量很大，权重非常高。Hubspot不需要自己雇文案在博客上生产内容，只需要把大量用户聚拢过来，让他们生产博客内容就可以了。大量的用户参与可以确保博客的页面生成数量，从而提升博客在谷歌上被搜到的可能性。在谷歌搜索量增加后，更多的用户也随之涌入，形成了正效应。最后的结果是，用户在生产自己的内容，但客观上给Hubspot创造了流量。

中国有一个招聘公司做百度SEO的时候也很聪明，他们为每个应聘者的需求都生成了单独的页面。甚至一些在别的网站搜索过职位的应聘者，也被

他们在百度关键词里搜索到，他们就为这个应聘者生成一个新的页面。这样他们就大大增加了自己网站的页面数量，增加了被百度抓取和提升权重的可能性。

当然SEO还有很多其他策略，我认为最巧妙的策略是加杠杆的策略，就是让用户去生成内容。所以我们在讲增长策略的时候，都非常重视杠杆的作用，会着重考虑用什么方式去加杠杆，用内容的方式还是用技术的方式。而所谓加杠杆就是用很少的能力获得最大的收益。

帮我砍一刀，商品免费拿

砍价最早是在一些家庭装修展销会上兴起的。商家会鼓励几个户主一起联合砍价，户主就能获得更大幅度的优惠。后来手机也出现了在线砍价的玩法，想买手机的话你就把链接分享给朋友，让每个人帮你砍一点价下来，你最终就能获得一个优惠的到手价。

前面讲了，拼多多的玩法非常多，其中也包括砍价免费拿，用户将选购的商品分享出去后，足够多的朋友在H5或者App中点击砍价按钮，就能帮他砍价到0元，用户最终免费获得商品。许多人第一次用拼多多都是在微信群里，家人或朋友发来“帮忙砍一刀”的砍价链接。如果在24小时内邀请到足够多的人点击链接砍价，发起砍价的用户就可以免费拿到这个商品，比如售价数百元的行李箱、投影仪、无人机，也有售价十几元的餐具、化妆品、玩偶等。在帮忙砍价的同时，这些点击链接进入的人也就完成了拼多多的注册过程，成了拼多多的用户。

不动手就实现的自增长

还有一些赢得流量，来自用户基于对产品内容或功能的强需求而产生的自发传播，也就是由产品自生带来的转化。比如，生产中老年人广场舞小视频的糖豆小程序，推出智能答题助手的搜狗，提供春运期间自动抢票功能的猎豹浏览器，用户会基于对产品的需求而自动转发并邀请好友注册。要通过产品自生实现用户的自传播，就要从用户生命周期的后几个环节去寻找突破口，在后面的章节我们会详细介绍。

在赢得流量方面，因为流量基本上是免费的，所以它往往是各个公司老板最重视的，他们会把赢得流量做得好的人看作真正的高手。这没有什么固定的方法，基本上一个好用的方法很快会因为被抄袭而效率降低。所以要不断尝试和实验，在公司内部建立一套流畅而快速的实验机制，才是做赢得流量最核心的部分。

同时，你可以进入我们的流量圈子，知识星球上的增长研习社会长期向大家分享市场上最新的做赢得流量的案例。

第四节 购买流量：让增长飞轮转起来

如前所述，在接触这部分，我们把流量分为自有流量、赢得流量和购买流量。购买流量很好理解，就是花钱去买流量。在了解了前面赢得流量的内容之后，你可以会产生一个疑问：既然可以免费或者用很低的成本去赢得流量，为什么我还要购买流量呢？原因就在于我们对流量的评估有多个维度，价格只是其中一个，其余的还包括：效率、规模、精准度等。赢得流量固然好，成本也低，但是它有明显的边界，不确定性也高，没有人敢承诺某次裂变活动或者某次产品修改一定能带来用户增长，而效率和规模这两个维度，在购买流量的场景里是基本可以保证的，在公司预算足够且有抢占市场等战略需求的时候，购买流量也是非常好的选择。

2012年的时候，有两家公司购买流量做得非常厉害，那时正是电脑端往移动端转型的时候，流量非常便宜，这两家公司倾尽自己所有的资源购买了移动互联网的流量，一家公司叫美团，另一家叫今日头条。到今天你已经看到了结果：它们在那个阶段快速地建立了自己的壁垒。它们都是有战略级考虑的：用户用新闻客户端的时间总是有限的，今日头条要先占上；用户用社会化平台的时间也是很有限的，美团要先占上。所以那个时候效率变得很重要，市场或者竞争格局不允许你慢慢去积累用户，你需要建立的是壁垒。像滴滴、摩拜、ofo那样快速占领市场，在三个月内结束战斗，靠一点点地发展可以做到吗？做不到，那就要用钱去做，去购买流量，这是它们的战略思考。

基于互联网属性的几个大系，百度系、360系、头条系，都是流量聚集地。它们的优势就是体系庞大、数据化成熟，通过投放广告、推送广告、信息广告、SEO、SEM（搜索引擎营销）、feed流（持续更新并呈现给用户内容的信息流）等，它们就能获得大量流量。但这样做的缺点是花费高昂且不精准。对中小型公司而言，更“接地气”的路径是抓住微博、微信，投放订阅号、大V（在新浪、腾讯、网易等微博平台上获得个人认证，拥有众多“粉丝”的微博用户），尤其对于口碑型的产品，通过有IP属性的社交渠道“种草”是最快的方式。当然，你的后端一定要有一整套数据，来判断渠道的受众是否精准，带来的线索是否优质，最终转化率如何，应该按照CPS（以实际销售产品数量来确定广告刊登费用）还是CPA（按广告投放实际效果，比如按回应的有效问卷或注册来计费）结算等。另外，你也可以通过BD来交换流量，现在更流行的是线上BD，比如大App商业化很成熟，小App不成熟，就有专门的人来谈交换流量，操作方式跟早期的百度流量一样，打包卖给你多少线索，结算多少钱。线下BD可以找到跟你的产品契合的精准线下渠道，它和传统的“地推”是同样的逻辑。

整个这一套购买流量的模式在今天已经越来越成熟。但是在我看来，购买流量最核心的点不在于价格是否便宜，而在于“是否能形成反馈闭环”。购买流量一定要满足LTV大于CAC，否则你每获得一个用户都是亏本的。你要通过投放实现用户增长，并最终产生利润，如果这个闭环成立，那么随着你将利润投入新的投放，用户数量就会进一步增加，利润也随之增加。这个时候，增长飞轮就形成了，飞轮每转一圈，你的利润就水涨船高。



图5–7 购买流量的增长飞轮

增长飞轮是一个很重要的概念，它是商业模式是否成立的重要判断依据。下面我们来画两个产品的增长飞轮。

网飞（Netflix）的增长飞轮（见图5–8）：当产品的收入增长，它就可以将利润用于生产更多的原创内容，而原创内容的增加可以刺激用户增长，用户增长又进一步带来收入增长。

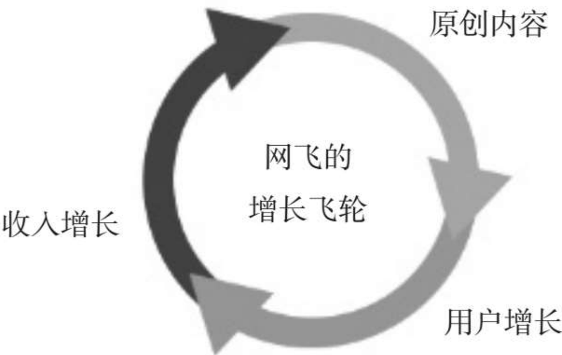


图5–8 网飞的增长飞轮

再来看今日头条的增长飞轮（见图5–9）：用户越多，今日头条收到的广告费越多，广告费越多，它就有越多的钱去扶持更多作者，作者越多他们就会产生越多的内容，更多的内容又能吸引更多的用户。

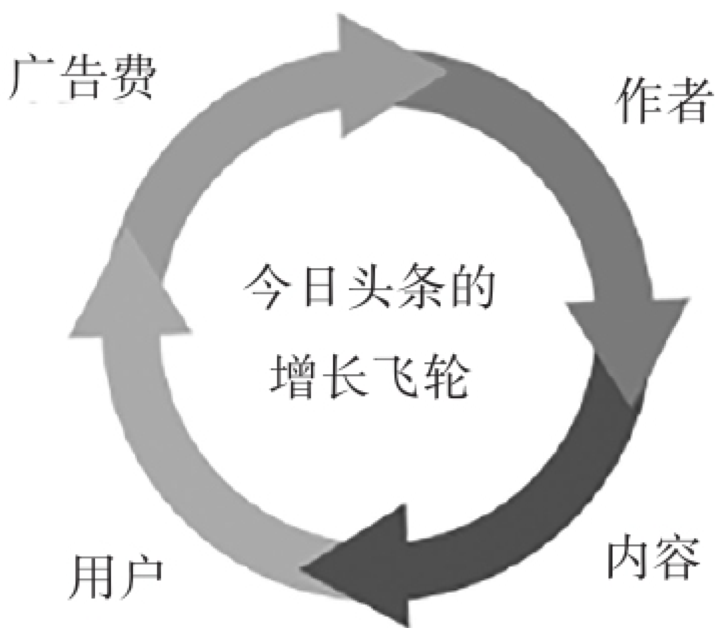


图5–9 今日头条的增长飞轮

一个反例是某些O2O公司的业务模式（见图5–10）：补贴增加带来更多用户，用户增加带来更多风险投资的钱，风险投资的钱增加公司就有更多的钱去补贴，使得用户更多，这样就能带来更多收入，进一步带来更多补贴。可以看到，这是一个双飞轮模式——光走一个飞轮不行，得走双层飞轮，完美的状态是内层飞轮走完之后走外层飞轮。但是，其中存在两个问题：首先，在走外层飞轮时，风险投资不一定会增加投入，因为风险投资的投入要以收入增加为前提；其次，用户增加不一定能带来更多收入，并且第一个问题会导致第二个问题。这个增长飞轮的环节存在不确定性，不能形成确切的闭环，所以它的商业模式会走不下去。

我们上面提到的手段，SEM、公众号投放、销售，都属于购买流量的范畴。这些流量都可以用来衡量一个模式是否能形成反馈闭环，比如你投入了100元，是否能带来120元的收益。多赚出来的钱，就可以用来继续投入，有这样的闭环，你就可以越做越大。一个形成了反馈闭环的渠道，是

单凭流量的滚动就可以做大的，这是一个很简单的逻辑。

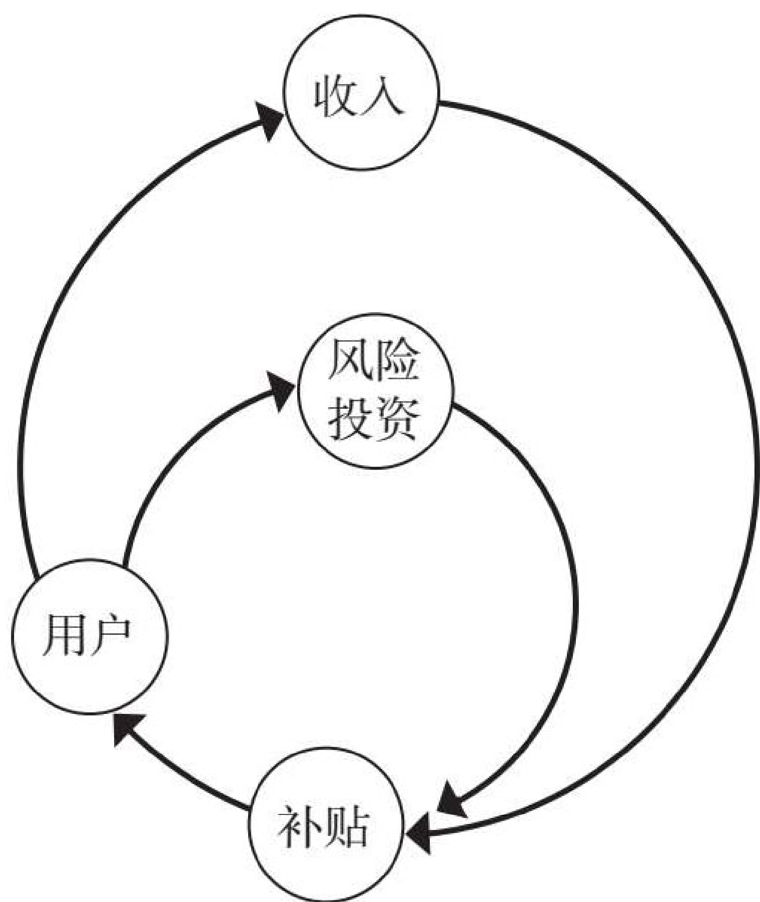


图5–10 某些O2O公司的业务模式

在有些情况下，企业当前的购买流量是亏本的，但后期能赚回来，长远来看，这也能形成增长飞轮，生意逻辑可以成立。我有一个同学做自媒体营销矩阵，他通过购买流量的方式，快速从启动做到了用户量8000万。他是怎么做的？首先他通过内容获取了基础用户，有用户之后他通过卖货和广告的方式挣到一点钱。然后，他把所有的钱都用于投放今日头条等平台来购买流量，那时候流量很便宜，一两元钱一个。买完之后用户量增加了，他就可以卖更多的货和广告，实现了收入的增长。他再进一步，用这些收入购买更多的流量，带来更多的收入，由此形成了增长飞轮。但买到8000万用户的时候他就不买了，为什么？很简单，流量太贵了，那时候购买一

个流量已经要花费十几二十元了，这不再符合增长飞轮的模型，而这8000万名用户已经足够他变现了。这对他来说是非常有战略思考的一步，他没有在自己拥有十几二十万名用户的时候着力变现，而是一直不断地做增长，当增长飞轮转到最后，他基本稳赚不赔时，他又抓住了流量变现的红利。

本节开始时我们已经提到，在考虑流量这个问题的时候，其实维度有很多，重点有哪些呢？对于流量渠道，你应该考量这几个方面：规模、成本、效率、精准度、可追踪性。你要从这些维度去考虑能不能形成反馈闭环。绘制图5–11这样的一张图，你就可以对流量渠道的选择做到心里有数。

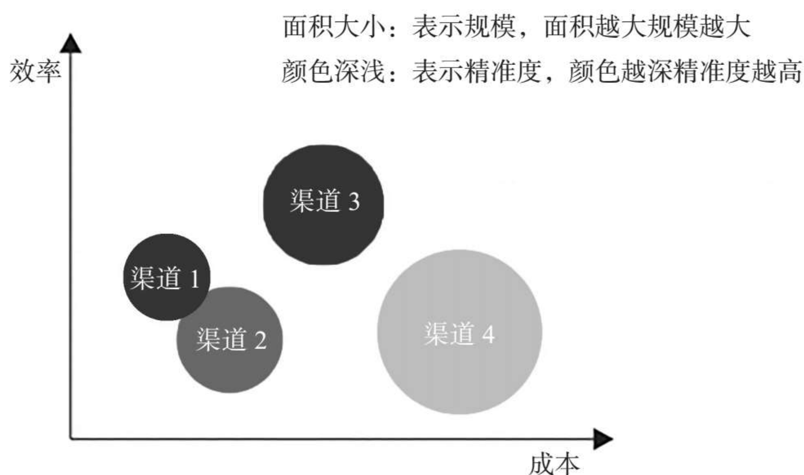


图5–11 渠道模型图

在图5–11中，横轴是成本，纵轴是效率，圆圈代表一个个渠道，圆圈的大小代表规模，颜色深浅程度代表渠道的精准程度。为你需要投放的渠道画这样一张图，你就可以很直观地看出在当前的情况下自己需要哪个渠道。比如说从成本的角度，你现阶段资金紧张，可以付出的成本比较低，那你就在可以接受的成本处画一条线，符合这一要求的渠道有哪些，在同一成本维度上它们的规模、效率、精准度怎么样，从中你再选择。创业公司可以从小渠道做起，快速测试出几个可以较大规模提供用户的动态渠道及性价比最高的付费渠道，适当开拓外围渠道。

要注意的是，对于投放的数据监测，你不仅要把目光停留在点击量或点击率上，还要进一步监测用户在页面的停留位置及时长，留意用户看了哪些

地方，实施了哪些行为，更重要的是，你要监测这些流量后续的付费转化情况。比如，监测今天投爱奇艺的前贴片广告和今天投今日头条的开屏广告，到底哪个带来后续的转化情况更好。然后，据此实时做动态预算分配，或者调整下一波投放的预算分配。

除了广告，微信小程序同样可以进行数据监测。打开小程序后，你就能看到自己开发的H5页面，在这里即可设置埋点。小程序主要围绕两大场景展开，一个是获客，一个是裂变。获客要看小程序里所有进来的用户是怎么来的，是从公众号社群，还是从线下二维码，或者是从广告位投放而来？用户进来以后，因为小程序不能像公众号或者App一样留存用户，因此你要着重监测用户下一步行为的裂变情况，即用户用完小程序后是否分享出去，一级裂变、二级裂变的数值情况如何。

在微信公众号文章里无法设置埋点，但微信提供了一些标准的API（应用程序编程接口），能让你看到微信的用户来源、用户画像、每篇文章的阅读量等公开数据。

在数据分析上，你需要分析得非常细。比如新增线索的渠道是来自SEM投放，还是属于公关带来的主动搜索；SEM哪个关键词带来的效果更好；每个线索最后的转化效率如何等。

在这里我想多补充一点，在做渠道拓展的时候，希望大家能够拓展思路：不是只有那些媒体或者能够投放的渠道才能被称为渠道。更深一层的思考是，用户在哪里，哪里就是渠道。我们原来通过那些渠道或者媒体去覆盖用户，只是因为用户在那里。但是用户还有可能在其他地方，不只是在微信、今日头条上，他们也不只是在电梯里面看分众广告的人。比如e代驾和盒马鲜生，它们最开始获客效率最高的方式其实都是“地推”。因为e代驾的用户在酒店、饭店里，用户吃饭的时候喝酒了，需要代驾服务，但是在这类地方并没有所谓的媒体能触达他。所以e代驾通过自己的“地推”团队，在一个月内覆盖到了10万家餐厅，给这些地方提供带有企业商标和电话的烟灰缸、牙签筒、纸巾盒、卫生间海报，最终在一个星期获得了4万单生意和2万名新客。e代驾的逻辑就是寻找用户在哪些地方，可以用怎样的方式去触达他们，然后提高转化率。他们的场景入口都不是传统媒介，而是他们自己创造出来的，但是这些场景入口触达用户很精准。盒马鲜生是在小区里做“地推”的。盒马鲜生的每家店都只在3公里内免费配送，它在线上做推广是没有用的，因为用户在10公里以外下单不现实，所以它在小区里做“地推”是最精准的，那些店面周围小区里的大爷大妈、知识白领和不介意3公里距离限制的有车一族，才是盒马的用户人群。

总结一下，如果你想批量获得用户，你就要紧紧抓住核心渠道，并且不断创新，这也是我们“接触”这一章的全部要义。在“接触”这个环节，如果你

对自有流量、赢得流量以及购买流量有比较深刻的认知和实操经验，你基本上就已经是市场上非常稀缺的增长人才了。希望看了本书的朋友，不让自己的增长功力仅停留在技巧和经验层面，而是能形成从思维到方法论再到技巧的完整知识体系。

本章小结

1.流量＝自有流量＋赢得流量＋购买流量。

2.可以用来搭建自有流量的平台：腾讯系（最有利于变现）、头条系、阿里系、百度系和知识星球系等。

3.赢得流量的方式：裂变、分销、拼团、分发、SEO、免费、产品自生。赢得流量的核心：形成逻辑闭环，工具化。

4.购买流量的考量维度：规模、成本、效率、精准度、可追踪性。购买流量的核心：形成增长飞轮。

刻意练习

拆解一个你认为成功的裂变活动并画出逻辑图。

第六章 使用：找到真用户

第一节 关键行为：定义你的“真爱粉”

2018年出现过一次现象级的全民“撒币”活动，就是各个平台的“答题分钱”活动。参与的平台有冲顶大会、西瓜视频、映客直播、花椒直播等。大概玩法是：平台通过名人直播来出题，用户来答题，一共12道题，每道题的答题时间是10秒钟，如果在10秒钟之内答对了一道题，用户就可以进入下一题，如果答对所有题目，用户就可以参与瓜分每期100万元的奖金池，如果中间答错了，用户就会失去分钱资格。

好玩吧？对用户来说，这就是一场维持了几周的狂欢活动；而对于产品运营方，这是非常典型的增长行为，很多平台都通过这种方式以极低的成本获取了大量用户。下面我要说一个反面的案例，有一家互联网公司，其主要产品是分期购车，这家公司也赞助了某个平台的“答题分钱”活动。他们参与了两期，花了200万元后觉得有点亏，他们觉得自己花钱让别人的产品实现了增长，还不如自己干。于是团队花了很短的时间开发了一个答题产品并上线，开始自己出题、自己出钱，给自己做增长，他们很快花掉了1000多万元，给自己的产品增加了1000多万名用户（用户只有注册该产品才能参与答题），单位获客成本不到1元，从一个互联网公司的角度来衡量，这个成本已经非常低了。但你想不到的是，它到最后只卖出去了4辆车，客单价10万元左右，利润就更低了，这与其花费的1000多万元获客成本根本不成正比。

本章开始我们讲述这个小案例，是为了向大家引出“关键行为”这个增长思维里非常重要的概念。在前面的内容里我们多次提到，获客不是增长的全部，要从用户的全生命周期来考量增长。有思考深度的读者一定会产生一个疑问：“那么，在获客阶段，我该怎么去衡量其对整体增长的价值呢？”这就是关键行为要解决的问题。本章的主题是“使用”，我们要明确一个概念，用户增长从本质上讲其实是“用户行为的增长”，从这个角度看，我们既可以通过增加用户数的方式增加用户行为，也可以通过增加单个用户使用频次的方式增加用户行为。

刚才我们讲的分期购车这个案例，该公司是在关键行为这个环节犯了明显的错误。关键行为是用户与产品接触早期涉及的一个概念，它会帮助我们判断新用户有多大可能成为我们的真正用户。用户与一个产品接触后会产生很多行为，某些行为会标志着他成为真正用户的可能性很大，这样的行为就是关键行为。一个用户如果有买车的意愿，他的关键行为可能是查询车的型号，也可能是搜索某个价格区间有什么车可供选择，他绝对不会来答题领几角钱了事。当我们确定了用户的关键行为，在获客的时候，我们就有了评价指标，不至于等到几个月后考量留存率时才发现这批客户没有

用，白白浪费了公司成本。

除此之外，我们定义关键行为还有如下两个好处。

1.使工作有的放矢，让你不至于忙忙碌碌却不知道为何而忙，也不知道如何衡量自己忙得有没有效果。

2.统一团队思想，减少沟通成本。如果团队内部对关键行为的定义都不一致（在现实工作中，这是经常发生的），有的团队成员把自己弄得很忙，认为自己做了很多工作，但其实这些工作对促进用户的关键行为并没有太多帮助，这就会造成极大的浪费。

本书的方法论并不是“唯数据化”的。即使你的公司没有什么技术能力，不是一个互联网公司，你也有可能运用增长思维去实现增长。但是大家必须要有数据的意识：你也许当前数据能力还不够，但这不代表数据能力不重要。关键行为这一概念，就是数据意识的一个基本体现。正是因为关键行为如此重要，所以我们把它放到本章第一节探讨。

具体如何定义关键行为？对于不同团队和不同产品，关键行为一定是不一样的。我认为一个团队在定义“使用”的关键行为的时候，一定要符合这样一个原则：用户的关键行为要能明确反映出他对这个产品的价值认知。价值认知未必是价值认可。如果用户表示出价值认可，那么他已经是深度用户了。

举个例子，我们对今日头条这个产品可以做很多操作，比如：下载、注册、打开、看一篇文章、下拉一下看更多的文章、通过文章底部的推荐看其他文章等。这些都是我们在“使用”这个产品。但我认为，在今日头条的早期，它应该将“下拉一下看更多的文章”作为用户的关键行为。这个行为标志着用户明确认知到今日头条的价值。通过这个操作，用户可以看到更多符合其喜好的文章。

“网红”产品瑞幸咖啡是只能通过App或小程序去购买的咖啡产品。我作为一个用户，有打开App或者小程序、查看周围有哪些店、领券、去领一杯咖啡等行为。在当前阶段，我认为其用户的关键行为应该是“线上预约一杯咖啡”。注册、分享、领一杯免费咖啡等，都是在增加用户基数，而如果要判断这批进来的用户以后会不会变成长期用户，瑞幸可以用“线上预约一杯咖啡”这个行为来衡量，当这个行为出现，我们就认为用户对瑞幸的产品特性是有认知的，是有很大的可能性会成为长期用户的。

互联网金融理财产品如何定义“使用”？我们定义的关键行为是“投资过一次”。这是最能体现用户对互联网理财产品价值认知的一个环节。有很多

反例都因为没有找准关键行为，而造成极大的浪费。具体案例我相信大家在自己熟悉的场景里都可以找到很多。

要怎么找到关键行为？我在这里提供一些对用户行为的划定维度，大家在拟定用户关键行为的时候可以从这些维度去考虑。

1.根据用户的交易行为划定。对不同阶段的不同产品，你可以从以下4个角度进一步细分：（1）第一次交易（即首单）；（2）多次交易行为（即复购）；（3）流失用户的交易行为（即流失），比如淘宝超过180天没有成交的用户的成交行为；（4）会员支付行为，即有多少人买了你的会员。

2.根据能够影响广告收益的行为划定（尤其是针对某些销售产品不是实物而是广告的品牌，这些品牌自身仅仅是流量入口，最终的销售在合作方产生）。这些行为具体包括：（1）点击；（2）点击跳转行为；（3）点击后购买。

3.根据非交易类行为划定。具体而言，这些行为是对平台或产品价值有积累作用的行为。（1）用户发帖。比如对于知乎、豆瓣这类平台，用户发帖的行为就非常重要；（2）用户交流。比如你在微信上跟别人聊天，你们之间并没有产生交易，但这对于微信平台就有价值；（3）转载行为；（4）推荐行为。

4.根据供给侧行为划定。比如滴滴的司机、淘宝的卖家，他们作为平台一方的参与者的行为就属于此类。滴滴在很长一段时间里都在着力增加司机的出车率，那个阶段滴滴的关键行为就是在供给侧这端。

由此我们可以看出，增长是指用户行为的增长，拉新不是获客的全部。

拟定关键行为后要怎么验证？这里我也提供一套方法论：按照用户与你的接触，标记出他们的画像、渠道、行为等，列出你认为可能的几个关键行为，再去看每个关键行为对后期用户留存和增长产生的作用。针对有数据的公司（比如互联网公司）和没有数据的公司（或者数据颗粒度很粗的公司），我介绍两类具体操作模式。

第一类：有数据的公司。

1.列出可能的几个关键行为；

2.监测实施这个行为的用户数；

3.再监测这些用户最后达成的目标数据（比如，售卖相机数据、销售课程

数据）；

4.用第3项的数据除以第2项的数据，数值越大，说明这个行为产生的效果越好，理论上讲，如果优化这一行为的数据达成的目标数据增幅最大，那么这个行为就是关键行为。

表6–1 关键行为测试示例

可能的关键行为	实施该行为的用户数（A）	目标数据（T）	T/A（%）
行为 1	6 万	900	1.50
行为 2	6.5 万	800	约 1.23
行为 3	8 万	600	0.75
行为 4	9 万	1 000	约 1.11

第二类：没有数据的公司。

1.列出可能的几个关键行为；

2.分别测试提升这一行为所造成的目标数据变化；

3.在一个时间周期（比如两周）内，使目标数据增幅最大的行为，就是测试出来的关键行为。这一步骤，相当于在没有数据的情况下，耗用时间去测试。

在通过数据或测试分析出关键行为后，你还可以在随后的运营中反复验证。

第二节 万能的行为三角

用户从对一个产品有需求到产生行为的过程，基本符合行为三角模型。这也是我们在“使用”这一章的核心方法论。这一行为三角模型包括动因、能力、触发物。

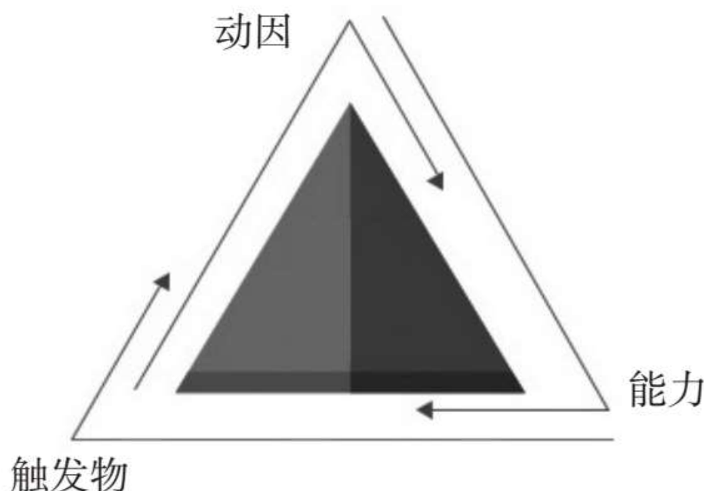


图6–1 行为三角模型

首先，目标人群要有足够的动力使用你的产品；其次，用户人群从支付能力、软硬件环境、自身情况等方面要有能力来使用；再次，在适当的场景要出现触发物，也就是目标物，从而刺激用户使用。

什么是动因？“凯叔讲故事”是央视前主持人王凯做的帮助家长给孩子“哄睡”的产品，里面有一个内容是给孩子讲故事，曾经有一段时间，家长的投诉特别多，因为凯叔讲得特别精彩。这就奇怪了，把故事讲得精彩还有错吗？如果在别的场景，这肯定没错。但是在“哄睡”这个场景，你故事讲得越精彩，孩子就越精神。家长用这个产品的动因是帮孩子入睡，这就有点偏离动因了。凯叔团队在收到这个反馈之后，及时修正了产品去满足用户的动因，把故事放慢，而且声音越讲越小，让孩子在不知不觉中就睡着了。这就是防止动因偏差。

我在上一节提到的分期购车产品通过外部赞助和自建答题活动吸引了大量的新用户，但最后公司只卖出去4辆车，这也是动因偏差。用户来到这里，并不是对车感兴趣，而是来玩答题游戏的。用关键行为来衡量，你就比较容易避免动因偏差。

我们自己也曾经有过惨痛的教训。在“互金每日早知道”公众号，有一段时间我们发现抽奖这个游戏可以带来很多用户，就狠玩了几次，却发现几乎没有得到有效留存。后来我们明白过来，修改了对用户关键行为的定义，把它定义为“咨询”。如果一个用户在后台问你哪个平台收益更高，谁比较安全？那你几乎就可以判定他是一个精准用户。所以我们围绕这个关键行为做了大量的运营，随着“咨询”这个关键行为数量的提升，我们这个公众号的产出也在提升。

要注意的是，动因是用户自发产生的，人为创造比较困难，所以在动因环节，我们首先要排除动因偏差，其次要排除没有动因的人，而对于有真实动因的人，我们要去刺激和加强动因。怎么找到用户的动因并加强刺激？我们提供几个细化的方法供读者参考。

第一，对比效应，即某一特定感受因同时或先后受到性质不同或相反的刺激物的作用而发生了变化，由此用户产生动因。用一个例子来解释，我最开始的减肥动力，在于看到一个跟我年龄相仿、身材曾经相似的朋友在健身之后变得又帅又有魅力。也就是说，你要让用户看到完成某动作和不完成某动作的区别，或者说完成这一动作的好处。对比效应经常被应用于减脂、美容、K12教育等行业。

第二，环境压力，指的是周围的人或事物施加的一种影响力，它可以鼓励、影响一个人，用户为了响应、遵守、服从、从众而改变其态度、行为。比如，商超经常推出限时折扣，让消费者出现各种抢购行为。实际上很多人未必对这个商品有多么强烈的需求，但是他看到大家都在买，自己不买就感觉亏了。网贷平台往往会在自己的页面上展示有多少用户参与了投资，获得了多少收益，这也是在制造环境压力，让投资者感觉到，这么多人都参与投资并赚钱了，我还不赶快吗？从众心理是个人受到外界人群行为的影响，而在自己的知觉、判断、认识上表现出符合公众舆论或多数人行为方式的行为。而实验表明，只有很少的人能保持独立性，所以你要营造“随大溜儿”的气氛，给用户足够的动力。

第三，标杆效应，指在增长活动中利用超级用户、模范、KOL、名人、“网红”等树立了一个标杆的形象，吸引其他用户，带动用户参与到活动中。“微商”在朋友圈最爱用这样一段文案：“某团队某小姐喜提爱车。某小姐加入微商三个月，通过自己的努力喜提爱车。微商新女性，左手事业，右手家庭……”虽然这段文案在网上被“群嘲”，但“微商”的群体对这段话非

常受用，它让这些人看到了人人都能赚大钱的目标和希望。这其实就是在树立标杆，利用头部效应增强用户动力。混沌大学的招生文案总会罗列出最优秀的老师和学员，让人一看就觉得自己也应该跟这样的“大咖”并肩学习，就很想报名。

第四，利他效应，指出于对身边人的关心、爱护、尊敬等而自愿做出更多有利于他人的行为，关系越亲密，效果越好。有一个房地产广告就做得很动人：“孩子的童年就这么几年，难道你不想让他住得更好些吗？”把这话讲给家长听，他们就很容易被激发出动因。我们经常看到的很多老年保健品广告，也都利用了利他效应。

第五，59秒效应，指的是人们愿意去完成那些稍微努力一下就可以完成的任务。其实59分也是一样的道理。在马拉松比赛里有个有趣的现象，成绩在3小时59分的人比4小时01分的人多很多。因为在4小时以内跑完全程马拉松是一个门槛，圈内称之为“SUB4”。在全程马拉松完赛者之中，能够突破4小时的跑者只占到男性的约30%、女性的10%多一点。所以在4小时这个目标或者任务的刺激下，大家就会拼命想办法，努力冲进4小时以内。3小时59分和4小时01分只差2分，但是这两个成绩就站在了分水岭的两边。在增长里怎么应用59秒效应？有个内裤广告是这么说的：“你租了3次玛莎拉蒂，喝了5次洋酒，最后却穿了一条很差劲的内裤……”这是不是很能刺激用户买高档内裤？

第六，角色刺激，指从用户的角色角度出发，激发他原来可能不强的角色意识，由此提升他的动因，也就是刺激用户对自己角色的认知。比如，“26岁，你不能再穿便宜货了”，“作为一个妈妈，你应该让孩子吃好一些”，“不多学点知识，你还能当几年北漂”，“23岁不变美，难道你要等到43岁吗”……有一个心理学实验，把一群孩子随机分成两组，对一组不做任何干预，对另一组，则不断地告诉他们，你们是被精选出来的聪明孩子。实验结束以后，这些孩子回到学校，被干预了的这组孩子在之后的学习中果然取得了更优异的成绩。

第七，制造稀缺，指利用“物以稀为贵”的消费心理，制造供不应求的假象，从而增加购买行为。著名经济学教授梁小民老师曾经讲述过自己的一个经历。30多年前，他在东北林区工作。一天，当地商店的经理找他，说店里的白糖卖不出去，眼看快到夏天了，再卖不出去就变质了，想拜托他想个办法。梁小民出的主意是：在商店门口贴一个告示，写上“本店新进白糖一批，每户限购两斤，凭户口本购买，欲购从速，过期不候”。告示贴上后不久，白糖就卖完了。小米等品牌采用的“饥饿营销”也是利用了这一效应，增强了用户动因。

第三节 修改输入法的滴滴

下面我们说说能力问题。滴滴出行作为一个打车应用在全国的渗透率已经很高了。但是滴滴团队内部的数据显示，超过50岁的人群对其产品的使用率远远低于年轻人群。超过50岁的人为什么不用？经过分析，滴滴的增长团队做了很多假设和验证。其中一个洞察是，他们发现“输入目的地”这件事，对于老年人有很大的难度，这就是能力不足。他们的需求跟年轻人是一样的，他们也有足够的支付能力，但是“在手机上打字”这个年轻人觉得理所当然应该具备的技能，很多老年人觉得很难。

滴滴团队针对这个洞察设计了一个叫“车票”的产品，就是年轻人可以设置好出发点和目的地，然后生成车票直接发给老年人，老年人可以一键打车。大家如果有心，可以在滴滴的产品里找到这个功能。这就是帮助老年人解决能力的问题。

当然，针对解决老年人打车难这个问题，滴滴团队还做了很多其他实验，但基本上都是围绕在“降低门槛”这个细化的方法论来进行的。这也是本书为什么一直强调找到“产生增长方法的方法”。每个公司所处的行业不尽相同，我们很难马上告诉你一个具体的招数，让你立即解决增长问题，但我们可以通过系统分析和要素拆解，提供用户增长的检核清单，每个检核清单的下属细节会提供解决这个问题的方法论（比如能力不足的时候，我们可以“降低门槛”）和案例，把这些与具体的商业场景相结合，你就能生发出很多具体的增长方法，然后不断验证。

继续说能力问题，你可以从以下这些角度去拆解能力：时间、脑力、体力、金钱、环境阻力、熟悉程度。

时间很好理解，关键是你要意识到用户有这样的阻力，并想办法改善。迪士尼乐园的游客常年络绎不绝，大家对娱乐项目交口称赞的同时，也纷纷“吐槽”排队时间太长，千里迢迢赶去，却玩不了几个项目。于是迪士尼改变了原来现场排队买票、排队的机制，游客可以在网上购票，还可以自己预约好各个项目游玩的时间。“114挂号”也遵循同样的路径，通过互联网化的方式改善用户耗时排队的体验。百度的关联搜索也是个节省时间的产品功能，尤其对输入有困难或者不熟悉如何定义关键词的人来说，关联搜索提升了他们使用搜索功能的能力。

在解决脑力问题上，谷歌搜索做得非常好。用户登录国外网站的时候，最容易遇到的障碍就是不懂外文，于是谷歌提供了一个全页面翻译的功能，在页面上方谷歌会提示“是否将当前网页全部翻译成中文”，用户只需一键

就能看懂各国网站的内容。输入法的模糊输入、联想输入、语音输入功能都是在解决脑力问题。小孩子想搜动画片，老人想找电视剧，或者年轻人想搜《甄嬛传》这种有生僻字的电视剧的时候，就会用到上述功能。

因为体力造成的能力不足也很普遍。比如老年人出门不便，稍远一点的超市就去不了了，于是超市想到了提供超市班车；爬山的时候很多人体力不够，爬不到山顶，所以景区提供了缆车；以前的春运火车票一票难求，你只能半夜12点顶着寒风跑到车站或者各个售票点去彻夜排队，12306启动之后，大家就可以不用拼体力，在网上拼手速就可以了。

金钱造成的能力不足简单说就是“买不起”。解决方法并不一定是降价，毕竟有品牌价值、定价机制摆在那儿。手机品牌商就推出了低配版、标配版手机，满足不同消费能力的人群；汽车也有低配版、标配版、高配版、豪华版，意义就在于让更多人在预算有限的情况下成为车主，汽车品牌也因此获得了更高的认知度。

环境阻力衡量的是他人对该项活动的接受度。肯德基在中国卖得比麦当劳好，原因一方面是中国人爱吃鸡肉，另一方面，不管味道有多好，全西式快餐始终会与中国人的认知有一些偏差，所以肯德基针对中国人的饮食习惯做了很多本土化的改变，比如开发了老北京鸡肉卷。八大菜系中川菜在全国普及率最高，但是你会发现所有的川菜在进入外地市场后都变得不那么辣，如果不做这个改变，川菜也没办法红遍大江南北。诺基亚和摩托罗拉在拼抢印度市场的时候，摩托罗拉始终卖得更好，因为它能保存多个通讯录。印度人因为经济水平的原因，经常是三四个人用同一部手机，而保存多个通讯录的功能完全符合当地的风俗和习惯。所以产品不管本身有多优质，最后都要满足环境的要求。

熟悉程度衡量的是用户与常规活动的匹配程度与矛盾程度。环境阻力更偏向社会共识，熟悉程度更偏向用户个人。用户往往由于自己不熟悉，影响了完成某件事的能力，那你就得想相应的办法去解决它。Dropbox（多宝箱）上线之前就做了个视频，详细告诉大家怎么用这个云存储，引导用户去解决熟悉程度的问题。水滴筹会在生成筹款信息的界面详细指引用户求助，说明怎么写，并且提供了两分钟就可以填写好筹款信息的小助手工具。他们还专门提供了一个客服团队，帮助患者写自己的病例。要不然，对那些需要筹款的人来说，让他们写自己的故事是很难写好的，最后他们很容易因为熟悉程度不足产生的能力不足而放弃使用。

为了解决能力问题，上面我们举了很多例子，总结起来的方法论叫“降低门槛”，即让用户尽快进入关键行为动作，关键行为对于用户的留存率考量才是有价值的。“降低门槛”其实就是在增强用户的能力。

拿我们前面提到的互联网金融产品举例子，我们定义用户的关键行为是“投资过一次”。如何降低达到这个关键行为的门槛？非常有效的一个方法是互金行业的创新：体验金。目前几乎所有的互金公司都在用这个方法，当你接触了互金公司的产品，比如宜人贷、陆金所、人人贷这些产品，你会发现它们都提供了从几百元到几万元不等的体验金。

你注册一个互金平台，就可能会收到体验金，这份体验金不能提现，但是它的利息可以提现。用户可以用这份体验金去体验投资，投资到期之后用户就会收到相应的利息，几元到几十元不等，这就让用户快速地做出了他们的关键行为，体验了啊哈时刻。

糖豆广场舞主打中老年群体，最开始的产品形态是App。在机缘巧合开发出微信小程序后，它实现了爆发式增长，用户数从0增长到100万只用了一周时间。为什么？糖豆App是一个学舞型工具，假设中国有200万个广场舞队，每个舞队有100个人，可能每个舞队只有前10个人需要用糖豆学习，后排跟着跳的人是不会使用糖豆的。但是这些头部人群每天会把视频分享到群里，其他人只会看，不会主动下载和使用，因为下载使用的行为很“重”。而小程序则非常轻便，对中老年人来说也简单易学。你可以看到，从App到小程序，糖豆解决的就是老年人对手机应用的熟悉程度的问题，糖豆大大降低了他们的使用门槛，所以留存率自然会高。

美图秀秀最开始出现的时候，大家觉得非常惊喜，在这个软件修出来的照片里，自己看上去那么美，这让大家都有了发图展示自己的欲望。但是，很快用户就发现，手动修图仍然是一件费时费力的事，掌握不好技巧还容易走形。于是美图秀秀进一步优化了产品，推出了一键美颜功能，你只需要点击一下，软件就可以自动完成磨皮、美白、瘦身等一系列操作，一下就降低了用户修图的时间成本和技术门槛，立刻带来了新的惊喜。这个逻辑值得大多数产品借鉴：把复杂的事情交给产品来实现，用户只需要简单操作就可以了。

除了降低门槛，增长从业者还可以思考一个问题：如何给用户赋能，让他们更有能力、更加便利地做出选择？比如，小红书这样的内容电商，不光卖化妆品，还会提供很多笔记和教程，手把手地教你怎么化妆和使用产品。我在公众号里，除了卖理财产品，更多的是教理财用户如何识别和规避网贷陷阱。更传统一些的商家会有不同的方法，比如卖核桃的送你一个核桃夹，卖奶粉的送给你一个带刻度的杯子等。

在某些情况下，如果用户的动因足够强，你也可以不降低门槛，甚至去抬高门槛。因为这个时候，门槛对于你的产品运营方式有意义，抬高门槛也能起到正面作用。比如我们在做投票的时候，会要求用户必须关注公众号才能投票，这其实是抬高了门槛，但是用户参与的动因足够强，他会想办

法跨越这个门槛。盒马鲜生刚开业的时候，面包蟹99元一只，特别实惠，那些社区里的老大爷老大妈也纷纷跑去抢购。但是盒马鲜生的店里只能进行线上支付，这些老人家生生地现学下载手机软件，完成了线上支付。所以从另一个角度，你可以通过刺激用户增强动因，然后抬高门槛，来完成某些在品牌上需要做的事情。

第四节 为什么你想骑车的时候就能看到摩拜？

在前面的章节我们讲了，想要刺激用户使用，就要先让他们产生足够强的动因，但动因还只是一种感觉，没有形成明确的消费动机，这时就需要触发物的出现。触发物是满足用户动因的解决方案，是推动消费者决策的具体行动目标。触发物分两种，一种是头脑里的触发，一种是场景的触发。

头脑里的触发是让用户在特定的场景对你的产品产生意识唤醒，这是品牌的作用。在品牌章节，我们已经讲了很多详细的方法，大家可以往回翻翻。场景的触发则是指在合适的时机，让产品出现在合适的人面前。这是流量的作用。

下面这些案例都在合适的场景里给了用户合适的信号，形成了触发，大家可以体会一下其中的意味。e代驾给很多餐馆提供牙签罐、纸巾盒，上面印着自己的广告。大家吃完饭喝了酒需要找代驾的时候，桌边的广告就是最好的触发物。麦当劳的拱门商标总是做得又大又醒目，用户一看到立在那里的大商标，就觉得饿了，想进去吃一顿。可口可乐经典的红色包装与圣诞老人的红白配色着装相似，因此从20世纪30年代开始，可口可乐就利用这个关联点大量投放圣诞老人的广告，进行冬季促销。在中国，红色也代表节日与喜庆，用户在节庆期间走进超市，一看到可口可乐的红色包装，就会产生购买欲望。

再给大家讲个有意思的例子。“花点时间”是一个做日常鲜花配送的创业公司，主打产品是99元一个月送4次鲜花。他们有一个运营策略：你作为新用户首次下单的同时，它会送给你一个漂亮的花瓶。大家想想，你会如何处理这个花瓶呢？一般人都会留下来插花，一旦花瓶里没有花了，你会想要再次买花来填满它。在这个场景里，花瓶就是买花的触发物。实际上，这个运营策略还可以优化：不光是首单，当用户第二次、第三次购买时，还可以接着送花瓶。第一个花瓶用户自己留下了，而第二个、第三个花瓶呢？他可能会送给朋友，这位朋友的桌子上如果一直有一个花瓶，你猜，他会做什么呢？

事实上，心理学里有一个很有趣的现象叫鸟笼效应：人们会在偶然获得的一件原本不需要的物品的基础上，继续添加更多与之相关而自己不需要的东西。如果要劝一个原本并不需要鸟的人买一只鸟，你能想到的最好的办法是什么呢？你可以送他一个鸟笼试试。一个鸟笼挂在家里，他会不断被客人问起：“你家的鸟呢？”久而久之，他可能会为这个笼子买一只鸟回来养，而不会把笼子扔掉，也就是说，这个人反而被笼子给异化了，成了笼子的俘虏。你应该发现了，“花点时间”赠送的空花瓶，就是这样一个具有

鸟笼效应的触发物。

要注意的是，每一个产品其实都有一个天然的使用频率，比如微信你可能一天使用几十次，外卖一天不超过两次，健身房一周可能去三次比较合理，给车加油可能是一周一次，理发可能是一个月一次。刺激用户的使用频率，使其与天然频率相近就好，不必盲目追求提高频率。其他一些刺激用户使用的手段，还有签到、积分、登记、勋章等。大家如果想使用，可以从该手段是否促进关键行为这个角度来决定。

另外你有没有考虑过，触发物其实是可以改进的。前面我们提到的糖豆广场舞App，因为内容贴近受众，广受中老年群体喜爱，传播率非常高。但是在移植到使用门槛更低的微信小程序后，其传播率又降低了。后来他们发现，小程序里的分享按钮一般是三个灰色的小点，年轻人很熟悉，这是一个有拓展功能的按钮，但中老年人大多数不认识它，所以他们不是不想分享，而是找不到分享的途径。于是糖豆做了一个主动动作：改进分享按钮。首先糖豆把它做得很大，让老年人很容易看到，其次把它做成了类似于微信图标的样子，更妙的是，糖豆在上面加了一个红点，样子类似于微信有新消息的状态。对很多老年人而言，他们的手机里也许就只有几个App，而这其中几乎必然有微信，所以微信图标对老年人而言是非常熟悉并且可信赖的。糖豆改动分享按钮后，用户很容易就识别到这是一个可以点的地方，从而主动分享。通过优化这个触发物，糖豆小程序的分享动作发生了指数级的增长。

现在我们知道了，合理设置触发物能够刺激用户将模糊的心理需求转化为明确的行为动机。反过来讲，在需要的场景下，触发物也能起到反向的作用。怎么理解呢？举个例子，NBA（美国职业篮球联赛）每年都会引进大批新人，这些人对俱乐部而言都是特别珍贵的资产，但是，这些新人毕竟年轻富有，经常出去寻欢作乐，要是不幸生了病，俱乐部就面临资产损失。所以，每年NBA引进新人后，俱乐部都会做宣导工作，防止他们受到诱惑。其实，这些球员是有强烈的动因不出去玩乐的，因为他们都渴求变得更强、更有能力。但问题是，当触发物出现的时候，大家总会容易控制不住。不过，有一年NBA的宣导工作效果非常好。怎么做的呢？在常规的宣导结束后，俱乐部就让这些年轻人自由玩乐去，于是大家也碰见了一些女孩，留下了电话。第二天，俱乐部召集大家回去开会，然后让前一晚那些被安排好的姑娘一一现身讲述：我是一个某病毒携带者，我有几年的病史……当这样活生生的例子摆在面前，年轻人简直吓坏了，所以那一年的宣导效果出奇地好。当触发物没有出现的时候，新人们虽然能想象到可能的情形，却没法控制自己，而真的有这么鲜活的例子出现时，刺激就变得相当强烈。

本章我们分别讲了行为三角的三个部分，在实际运用中，这三个部分并非

割裂的。下面我们来分析一下摩拜的行为三角。用户使用摩拜的动因是什么？出行的时候，如果距离太远，用户肯定选择地铁或者开车，距离很近，一般就步行。距离不长不短的时候，人们最需要共享单车，所以三公里左右的出行就是用户的动因。在能力方面，用户光是会骑车，还不足以便捷地使用共享单车。为了进一步为用户降低门槛，摩拜做了很多细节上的改进。比如，在共享单车上设置智能锁，这样用户可以在手机上随时查看附近有多少辆共享单车以及车的停放位置，用户既节省了时间，又不会因为眼前没找到一辆车而轻易放弃使用。再比如，第一代的摩拜单车特别难骑，因为它是全钢制造的，车身很重，对用户的体力造成了门槛。于是摩拜在改良后推出了铝材质的单车，这些车更加轻便好骑。最后，怎么实现场景上的触发呢？摩拜最早在投放车辆时，一度纠结于把车摆放在哪里。最后他们决定把车摆在地铁口。为什么？因为三公里的距离，通常是从地铁到公司或者从地铁到家的距离，地铁口正是投放共享单车的最好地点。所以摩拜最后把车摆在了地铁口，而对用户来说，刚好在他想要骑车的时候，面前出现了一辆摩拜单车。

本章小结

1.使用是指用户执行了关键行为。而关键行为要能明确体现出用户对产品的价值认知。拟定用户关键行为的时候，你可以从这些维度考虑：

（1）根据用户的交易行为划定；

（2）根据能够影响广告收益的行为划定；

（3）根据非交易类行为划定；

（4）根据供给侧行为划定。

2.使用的方法论：行为三角的模型。

（1）动因：排除动因偏差；刺激和加强动因，包括：对比效应、环境压力、标杆效应、利他效应、59秒效应、角色刺激、制造稀缺。

（2）能力：降低门槛；能力的6个维度：时间、脑力、体力、金钱、环境阻力、熟悉程度。

（3）触发物：头脑里的触发（品牌的作用）；场景的触发（流量的作用）。

刻意练习

分析你见过的一些产品，它们在运营中是如何增强用户动因、降低使用门槛以及改进触发物的？它们最终是否让用户增加了对该产品的使用？

第七章 首单：让用户冲动起来

第一节 顾虑排除：用户为什么不付费？

我们增长团队的曾楠老师有过一次找月嫂的经历，她先后见了12个月嫂，始终觉得不甚满意。第13个月嫂禹姐却顺利打动了她。曾楠老师跟那个月嫂聊了半个小时，最终让她决定下单的是这几句话："您好，我是您的朋友××推荐过来的。我给她带过孩子，她很满意。""我已经当了5年月嫂，大部分老用户都会帮我再推荐，你看这些都是我带小宝贝的照片、和妈妈的聊天记录。""我参加了正规的培训，有劳动局发的育婴师资格证。另外我还有培训机构发的催乳师证书。""28天的价格是10000元。不能再便宜了，我一直收费都不高。要不这样，42天的话可以收12000元。""除了带小孩，只要有空我也会帮着做饭做家务。""你可以考虑一下，不过要早点给我回复。还有一个客户推荐了一家，对方跟你的预产期时间接近。"你可以想象，当听到最后一句的时候，曾楠老师已经迫不及待要付定金了。

在这个场景中，禹姐一直在做一件事情：消除曾楠老师的顾虑。找一个靠谱的月嫂是准妈妈的一件大事，对曾楠老师这样严谨的人来说，她更是顾虑重重。比如，月嫂的职业技能怎么样，禹姐用资格证书打消了这个顾虑；月嫂的口碑如何，禹姐列举了自己以往的经历，并提供了佐证；月嫂的费用太贵，禹姐说增加天数可以优惠……在顾虑一个个被排除后，曾楠离首单的距离也越来越近。这也是我们在本章要着重拆解的增长方法论。

首单位于用户生命周期的第四个环节，指的是用户第一次为你的产品付费。而在刺激首单这一节，我们的供给策略是"顾虑消除"。

在有些产品里，使用和首单是合一的，比如你去一个饭馆，第一次使用就得付费。你打车叫外卖，也是需要付费才能完成关键行为的。在另外一些产品里，二者是分开的，比如大部分的游戏产品，往往都可以免费上手，当你玩得欲罢不能的时候，游戏再通过各种方法让你交钱。再比如一些招聘类或相亲类的产品，你去搜索目标人群，这个动作就可以被定义为关键行为，但是它不需要付费，一旦你想联系对方，收费弹窗就出现了。

如果用户生命周期走到了这里，就已经不存在用户需不需要你的产品的问题了，需求三角已经成立：动因、能力、触发物。但是他为什么不付费购买？核心原因是还有顾虑。很多人在思考让用户产生首单的方法时，第一时间会想到促销，操作方法往往是降价，这也是经典营销4P（产品、价格、渠道、促销）理论里的一个P（价格）。我们用"待办任务"的思维来追问一下：为什么我们要促销呢？是因为用户还有顾虑，那用户的顾虑仅仅是因为价格高吗？不一定的。所以当用户的顾虑点不是价格时，促销是

无用的。

我们把用户的顾虑做进一步的分析，就会发现这种顾虑可以分解成两个部分：信任顾虑和价格顾虑。在下面的章节我将向大家介绍供给策略，即如何消除用户的信任顾虑和价格顾虑。

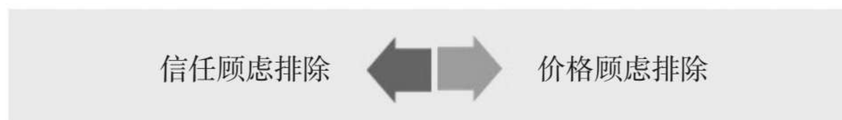


图7–1 首单环节方法论模型

第二节 用户到底信什么？

排除信任顾虑的方法主要有以下几个：（1）品牌承诺，（2）用户体验，（3）第三方背书。

品牌承诺的心理博弈

先说说第一个：品牌承诺。它指的是产品方向用户做出承诺，且兑现承诺。大家都知道商鞅变法。卫国人商鞅受秦孝公之邀在秦国开展变法，历时数十年，这成为秦国由弱变强最后统一华夏的重要转折点。你还有印象吗？在变法之初，商鞅做了什么才取信于秦人，让秦国百姓相信他变法的决心？没错，就是“南门立木”。

当时商鞅起草了一个改革的法令，但是怕老百姓不信任他，不按照新法令去做，他就先叫人在都城的南门竖立了一根三丈高的木头，下命令说：“谁能把这根木头扛到北门去，就赏十两金子。”不一会儿，南门口围了一大堆人，大家议论纷纷。有的说：“这根木头谁都拿得动，哪儿用得着十两赏金？”有的说：“这大概是左庶长开玩笑的吧。”大伙儿你瞧我，我瞧你，就是没有一个敢上去扛木头的。

商鞅知道老百姓还不相信他下的命令，就把赏金提到五十两金子。没想到赏金越高，看热闹的人越觉得不合情理，仍旧没人敢去扛。正在大伙儿议论纷纷的时候，人群中有一个人跑出来说：“我来试试。”他说着，真的把木头扛起来就走，一直扛到北门。商鞅立刻派人传出话来，赏给扛木头的人五十两黄澄澄的金子，一分也没少。

这件事立即传开了，一下子轰动了秦国。老百姓说：“左庶长的命令不含糊。”商鞅知道，他的命令已经起了作用，就把他起草的新法令公布了出去。有了信任，法令才能够存在。

治理国家是这样，面对消费者就更是这样了。

2011年左右，团购非常火爆。这个概念来自美国电商网站Groupon（高朋），团购指的是我们大家一起以低价来买一个商品，如果没有成团商家就会退款，如果成团了商家则不退款。这一概念在移植到中国之后就发生了变化。团购的用户会有什么顾虑？他们可能会想，我要先付费去买一个产品，如果我后面不用了，这些钱不就浪费了吗？针对这个顾虑，中国的团购网站推出了“随时退款”的策略，让用户不必担心自己的钱白花，同时又有那么大的便宜可占，至少可以先占上，用不用再说，反正可以退款。

而实际上数据显示，真正退款的用户并没有多少。

在电商刚刚兴起之时，我们曾经以为在网上是无法购买服装的，因为平时我们购买服装的场景是去商场里试穿，最后找到适合自己的买走。而用户在电商平台是无法试穿的，那用户怎么敢买呢？万一不适合自己怎么办？后来的发展我们都是知道的，电商平台通过一个品牌承诺就解决了这个问题：7天无理由退换货。到后来这甚至演变为整个行业的规矩，被写入了《消费者权益保护法》。

在网贷行业，也有个很值得品味的例子。有理财经验的朋友都很了解，网贷行业这两年从野蛮生长到合规洗牌，经历了过山车般的跌宕历程。因此，投资者对平台的风吹草动都异常敏感，一旦出现逾期的负面信息，投资者就很容易撤离。唯独有一家平台，在出现大面积逾期的时候，投资者不但没撤离，反倒纷纷助推，使它人气更盛。这家平台就是红岭创投。作为网贷的老平台，红岭创投拥有高人气和高用户黏性的一部分原因，正是平台所做出的品牌承诺。红岭创投在成立之初，就宣布采取刚性兑付的措施。当时公司规定，只要投资者缴纳180元的会员费，公司就会为会员垫付本金。投资理财本来应该由投资者自负盈亏，而有了这个刚性兑付条件之后，大量的用户被吸引而来。尤其是原本以购买银行系产品为主的理财用户，他们习惯了保本保息的思维，对于网贷这个新生事物持观望态度，刚性兑付的条件恰好打消了他们的这一顾虑。整个网贷行业也由此开启了刚性兑付的模式，但最终能像红岭一样言出必行的平台为数不多，这也是红岭的用户信心可以燎原的原因。当然，现在的监管政策已经不允许刚性兑付了，但在发展初期这不失为一个刺激用户的好方法。

除了上面提到的退货、刚性兑付等方式，品牌承诺实际上还包含一个维度：品牌给用户带来的承诺感。因为大品牌的违约成本高，所以消费者会倾向于买那些大品牌的东西——质量有保障，投诉的时候有人受理。这也说明了做品牌的重要性和益处，好的品牌本身就能降低顾虑。2018年世界杯期间，中国家电公司华帝发布公告宣称：法国队夺冠，华帝退全款。这也是品牌承诺。不论对品牌的影响如何，单从销售数据上看，活动期间“夺冠退全款”指定的线下渠道销售额约为5000万元，线上约为2900万元。整个6月份销售额达10亿元，这个数额是其2017年整年营业收入的1/6。从结果导向来看，华帝即便退还消费者部分费用，带有品牌承诺的营销仍然提高了华帝的品牌曝光度和销售业绩。而在这个案例中，如果这个品牌不是华帝而是一个不知名的小品牌，即便它承诺了退货，大家也未必敢买。这也就是我们说的，品牌带来的承诺感。

管理用户体验，越精细越可控

用户体验是什么？我们现在如果要去一家陌生的饭店或者酒店，下意识的行为是什么？去大众点评上看看点评对不对？点评上有价值的是什么？是用户的真实体验。小红书上的笔记功能，也是通过用户分享体验，促进他人产生购买。另外还有很多产品，我们在犹豫买或者不买的时候，如果这时候一个熟人来一句“我用过，挺不错的”，往往能促成你很快下单。哪怕不是熟人，如果你能够确认他是从一个使用者的角度给你提的建议，你往往也会相信，并打消购买顾虑。罗振宇曾经讲过一个案例。有一次他去美国，在超市购物，准备买一个类似于果酱的东西，都是外国字，他也分不清，很犹豫。这时候一个华人大妈看出了他的窘境，直接给他推荐了一个产品，说就买它，肯定没错。罗振宇毫不犹豫地买了。

上面说的都是他人的体验，用户从他人口中获得了有效的参考信息，从而打消顾虑。从另一个维度讲，我们还可以让用户自我体验，来达成首单的目的。前文我们介绍的互联网金融公司的体验金就是案例之一，一个用户如果真实完成投资是一个很复杂的行为，而且成本颇高，但体验金可以促使用户真正去实现投资。

在媒体圈有一个模式叫“易货”。对很多商品型公司，比起让他们花钱去打广告，他们更愿意把同等价值的货给到你，这样的话广告发了，货也由媒体发给了读者。让读者体验到产品，是让他们走向真正购买的很关键一步。

用户的良好体验可以有效促进购买，我们该怎么主动提升用户体验？那就要建立用户的体验管理体系。一是通过这些用户的体验反馈来改善产品，二是通过这些用户的体验促进真正的购买，三是通过用户的评价去影响新的用户群体。

所有教育机构的试听课，都是在管理用户体验。英孚少儿英语的试听课就做得特别好，它有专门的试听课教室，装扮得比正常教室更加宽敞漂亮，英孚会挑选最优秀的教师专门负责试听课教学。并且在试听课进行的过程中，咨询老师会随堂记录幼儿的课堂表现和家长的反应，既为了有的放矢地提供咨询服务，也便于优化完善试听课的教学。

盒马鲜生作为新零售业态的一种，其典型的特质是线下体验、线上复购。用户首先来到门店，发现体验不错，东西品质好、性价比高，消除了信任顾虑，后续才会持续在线上下单。并且，盒马目前的物流配送基本免费，线上消费与线下消费基本没有价格差，所以，解决了用户体验这一环节的问题就是排除了顾虑门槛。盒马有专门的用户体验团队管理这一环节。比如，新用户进入门店的第一单，会得到很好的引导。盒马的用户群体中老年人比例较高，而盒马早期的运营策略是不收现金，付款只能用支付宝。下载App、扫码支付对老年人来说门槛太高，于是店里会有“小二”的角

色，可以手把手教会用户。

再比如，盒马鲜生的线下店是超市加餐饮档口的格局，各个档口是引入的第三方店铺。超市的货品需要在机器上自行结算，客人到各个档口加工烹饪的时候，再分别付款给商家。那如果用户兴冲冲地挑了一只面包蟹，到档口准备加工才发现没有付款，该怎么办呢？掉头先去找机器支付吗？不用，盒马已经将自营的货品和第三方店铺的支付结算全部打通，统一使用自己的交易系统。用户在店内购买货品，可以到任意档口结算。你看，让用户在店内“逛吃逛吃”的流程多么顺畅。

海底捞是把用户体验做到极致的经典案例。有网友用16个字总结了海底捞的服务：有求必应，无微不至，嘘寒问暖，小恩小惠。网上甚至流传了众多描述海底捞极致服务的小故事。我公司的同事大多数是因为听闻了海底捞的服务而去体验的，等到了餐馆却发现等位的人实在太多了，动不动就要排队一两个小时起，但是等位区的服务又确实非常贴心到位，女生可以免费美甲，男生可以打游戏，一个小时眨眼就过去了，所以大家都愿意花很长时间等下去，最终实现首单。并且你会发现海底捞的服务一直在不断丰富优化，到今天海底捞仍然在把这个单一要素最大化，比如用户被蚊子叮了，服务员主动跑到药店买风油精和止痒膏；有小孩子睡着了，服务员给搬来了婴儿床；用户要赶火车打不到车，店长亲自开着自己的SUV汽车送站……海底捞的招数一直在推陈出新，所以用户体验的口碑也越来越好，实际上仔细体会其背后的逻辑，海底捞就是把每件事细化成很多小的细节，努力为顾客解决好每一个在就餐时会遇到的问题，提供给用户最佳的服务体验。现在很多餐馆都想到了给戴着眼镜的顾客送上眼镜布，但在海底捞，服务员随时递上眼镜布这件事是不对的，而应该在顾客坐下来以后，需要用到的时刻，精准到秒地递上去。所以很多网友在用餐之后的评价是“海底捞的暖心服务真的是让人去了一次还想去”。你看，它连复购这件事都解决了。

明星带货背后的逻辑

第三方背书有什么作用？认知心理学的知识告诉我们，人都是很懒的，能不动脑就不动脑。我们前面讲述的几个促进用户消除顾虑、实现购买的方法都在证明，我们的大脑习惯于间接但省力的方式，其中第三方背书尤其明显。第三方背书的逻辑在于你信任一个第三方，进而倾向于使用第三方推荐的产品。这里的第三方背书又分成了熟人背书和权威背书。

水滴筹是熟人背书的典型案例。相信很多朋友都在朋友圈里看过他们平台上的筹款链接。水滴筹从0发展到1亿多名付费用户，用了不到3年的时间。它的产品的逻辑也很简单，一个生病的患者通过水滴筹来筹款，将筹

款链接发送到微信上，他的亲朋好友给他筹款，这个好理解，这是一度好友。但如果只靠一度好友，他们是很难发展这么快的，大量的二度好友，也就是朋友的朋友，参与了进来，由此他们的用户数量才快速裂变起来。那么为什么二度好友要为一个自己不认识的人筹款呢？

这是因为用户与二度好友之间的中间人：一度好友。我们在某个筹款项目里往往会看到一度好友这样背书："这是我亲姐姐，请大家帮忙！""同学家的孩子，情况属实，请大家帮忙！"因为朋友的背书，我们会相信病例是真实的。

权威背书又包括KOL背书和机构背书。KOL是个人，是某个领域的专家或者明星。虽然未必在现实中认识，但是用户会因为信任和喜欢这个KOL而信任他推荐的产品。有个网贷平台叫钱香，除了自家网站之外，他们只做了一个推广方式，就是自媒体推广，而且是以个人自媒体为主的，连行业媒体都不投。个人自媒体往往都有特定用户跟随，他们相信这个人的专业性，从而省去了自己分析判断一个平台的时间和精力，能不动脑，就不动脑。

KOL背书在网红产品小红书上体现得特别明显。知名投资人朱啸虎曾私下表示，是范冰冰等一系列明星拯救了小红书，他们不但给小红书带来了新增的流量，还带来了商业模式闭环。据说范冰冰如果推荐某款美妆产品，可以做到全球断货。这就是KOL背书的作用，它把用户对第三方的信任转嫁到产品上。

机构背书是指一些有公信力的第三方背书。现在媒体这么分散，央视覆盖的受众已经远远不如以前，那么为什么大品牌还要把大预算投给央视呢？很简单，权威背书。中国的老百姓会认为上了央视的产品就是信得过的。那么多互金企业宣传自己"中国互联网金融协会理事单位"的身份，也是这个目的。

我来简单总结一下，在首单环节消除用户信任顾虑的方法有三个：品牌承诺、用户体验和第三方背书。大家可以用"我、你、他"的视角来快速记忆，品牌承诺就是"我"的视角，用户体验就是"你"的视角，第三方背书就是"他"的视角。

第三节 价格越低就越好？

除了信任这个点之外，用户对一个产品的购买还有一个顾虑点：价格。用户体验过产品了，对品牌也信赖，但还是不下单，觉得太贵了。这时候怎么办呢？难道只有降价才能刺激他购买吗？其实并非如此。

排除用户价格顾虑的方法论至少还有：心理账户、沉没成本、比例偏见、损失规避、价格锚点。我们接下来一个个分析。

心理账户是指，用户为不同的产品所花费的钱，是放到不同的心理账户里的。心理账户的概念由芝加哥大学行为科学教授理查德·塞勒提出，他认为由于消费者心理账户的存在，个体在做决策时往往会违背一些简单的经济运算法则，从而做出许多非理性的消费行为。所以，当你设法刺激用户实现首单时，你要把你的产品放到用户愿意花钱的账户类别里。比如，平常你很难花几百元给自己买盒高档巧克力吃着玩儿，但如果是买来送给心仪的女孩你就很愿意。因为前者的消费是在吃零食的心理账户，而后者则是在追女孩的心理账户。那如果你是这个巧克力厂商，你怎么想办法刺激用户下单呢？你可以把广告语写成“爱她，就送她××巧克力”。再比如，我们之前给一个儿童夏令营产品做咨询，这个产品可以划到给孩子长见识的账户，也可以划到教育的账户，前者是锦上添花，后者则是刚需，家长愿意花费的价格自然也不一样。在传播的时候强调哪个点，决定了用户将这笔钱划分到哪个心理账户里去，用户的决策行为也完全不一样。

理解了这个逻辑，我们再反过来看戴森和苹果的营销手段，就很容易理解了。戴森出个吹风机卖2000多元，再出个卷发棒卖3000多元，这简直是天价，但是全世界都为它疯狂，并且大家都认为“贵不是戴森的问题，是我的问题”。苹果也引领了同样的消费热潮，不管每代苹果手机多少钱，总会有大批忠实用户第一时间抢购。随着苹果价格越来越高，网上讨论的不是还买不买，而是该如何想办法买，比如割肾换钱，当然这只是互联网上的黑色幽默，但这足以显示大家都已默认了苹果手机应该贵这个事实。在戴森和苹果的案例中，消费者显然把它们放到了“显示身份和品味，体现经济实力”的心理账户里，而不仅仅是“吹风机”或者“手机”的心理账户里。

沉没成本是说，用户前期投入的成本越大，离开就越难。不管是时间、金钱还是精力，这些已经发生、不可收回的支出都叫沉没成本。我的家人有一次在外地看中了一套避暑房，由于一些特殊原因，那套房价格很便宜，所以非常抢手，但缺点是地理位置不太好。我家人一直犹豫不决，中介于是建议他，最好先交2000元定金，可以保留3～5天的购房资格，不然等想

通了再要买就没有机会了。如果最后不买，定金是不退的，但既然是抢特价房，这点成本也不算高。我家人同意了。回来之后，我们商量来商量去，始终觉得那套房不够满意，但最后还是拍板买了。原因就是，我家人觉得2000元定金也是钱，白白损失了不划算，房子也算差强人意，干脆就要了吧。所以，如果你能在前期想方设法收一点点定金，给用户制造沉没成本，2000元的定金也可能撬动上百万元的销售。

比例偏见是指，在很多场合，人们本来应该考虑数值本身的变化，但现实是人们更倾向于考虑比例或者倍数的变化，也就是说人们对比例的感知，比对数值本身的感知更加敏锐。一个广为人知的例子就是，假如你卖一个1000元的锅，为了促进销量，还打算送一个价值50元的勺子给用户。你满心以为用户会感激，并且会因此提升锅的销量。但结果呢？大家并不在意。是因为送得少吗？并不是，只是你让用户“感觉”送得太少了。买1000元送50元，才给了5%的优惠，算个什么呢？你觉得付出了成本，用户却觉得没诚意，这就是比例偏见。那该怎么解决？你可以说，买了1000元的锅，用户就可以加1元得到价值50元的勺子。这个结果看起来和前面没有本质的变化，但用户心里发生了天翻地覆的改变。原来用户是用50元跟1000元对比，觉得优惠的比例只有5%，而现在他会用50元跟1元对比，觉得用1元钱买到了50倍价值的东西，捡了个大便宜。

那这么说，是不是促销的时候用打折的方式，会更能刺激用户实现首单呢？我们来对比两个例子。买书的时候打5折，大家会觉得很划算，但书的售价一般是几十元，5折也就节省了二三十元。但是假如买一个5000元的包，即使便宜了500元，按折扣也只是9折而已，听起来反倒不划算。所以，我们在传递促销信息的时候，低价商品要用打折，高价商品要用降价来表示。

还有一种运用比例偏见的方式，是比较销售。我看到一个案例，淘宝一家卖单反相机的店铺，套餐一7803元（机器＋8G内存卡＋专业遮光罩＋相机包＋教程＋读卡器＋膜＋布＋镜头笔＋气吹＋全国顺丰包邮），套餐二7963元（机器＋16G内存卡＋备用电池＋专业遮光罩＋UV镜＋相机包＋教程＋读卡器＋膜＋布＋镜头笔＋气吹＋全国顺丰包邮＋防丢器＋水平仪）。有什么感觉？是不是套餐二只比套餐一贵160元，但是得到的商品似乎多很多，尤其在内存卡那里，一个是8G，一个是16G，给人一种两倍的感觉。“精明”的你，会做什么选择也就不难猜了吧？

损失规避是指，人们在面对同样数量的收益和损失（无论先后）时，损失带来的负效用为收益正效用的2～2.5倍。所以，用户总是本能地回避损失。很多人尤其是女性都有过这种经历，在网上购买一套划算的个人写真套餐，比如10张照片800元。到实际拍摄的时候，摄影师总是热情积极地指引你摆出各种造型，然后不停按快门一通狂拍。本来你还窃喜花钱不多

却享受到了超长时间的服务，等到选片的时候你才发现痛苦所在：拍出来的100多张照片里，让你满意的远远不止10张，于是你要么选择忍痛割爱，一张一张挨个删除喜欢的照片，要么咬咬牙加钱买下超出10张的照片。在现实场景里，多数消费者往往会选择后者。原因就在于，用户已经花费了长时间参与拍摄，并且对自己的作品很满意，这时候让他一张一张地舍弃，那种损失厌恶感会相当强烈。

同样，商家制造的价格压迫感会让用户觉得自己很快要失去这个大便宜，损失厌恶会使他们更容易下单。天猫“双十一”的活动，总是采取“限时抢购惠”的政策，一过活动时间，产品就立马涨价。这是限购时间上的压迫感。新世相有一次刷屏的营销课最初的购买价格是9.9元，购买人数每超过1万人就涨价5元，14.9元、19.9元……直到最后涨回原价。这就给还在犹豫是否要购买的人群一种时间上的压迫感，促使一些用户匆匆就下了单。

有意思的是，我的同事还灵活运用了规避损失的方法论，去戏弄卖家。有一次他在闲鱼上看到一个商品，售价550元，而他的心理价位是500元。于是他先拍下了商品并支付，然后给卖家留言：你的东西我很喜欢，但是今天太忙了没来得及跟你沟通。我觉得价格有点高，我能承受的价格是500元，如果你能接受，那么就可以发货了，等收货以后返还我50元。如果你觉得不行，也没关系，你点击退款就行了。我同事用这种方式试了很多次，大部分卖家都选择了成交返差价。因为对方已经下单了，钱也预支付了，这时再退款卖家就感觉像白白损失了一个订单。

价格锚点是指，用户在消费时往往会避免极端、权衡对比，因此要给他们设立商品价格的对比标杆。在用户眼里，商品的价值是相对存在的，这件商品到底值不值这么多钱，这个定价到底实惠与否，都需要一个可供参照的标准。价格锚点是商家设定的参照标准。所谓锚点，你可以理解为“炮灰”，通过刻意制造出对比，商家让用户舍弃锚点而主动选择另一个对比物。买咖啡的时候商家通常会给你三种选择：小杯、中杯、大杯。回想一下，当遇到这种情况的时候，你是不是通常选择了中杯？数据显示，中杯的销量往往大于小杯和大杯，这个时候的小杯和大杯实际就是商家给出的价格锚点，其目的是增加中杯的销量。

《经济学人》曾经推出过三个版本，售价分别是：网络版59美元，纸质版125美元，网络版＋纸质版套餐125美元。相对于网络版，最后结果是网络版＋纸质版套餐买的人最多。因为到底是网络版59美元更划算，还是纸质版125美元更划算，用户其实不好判断，但是用户容易判断的是，125美元的网络版＋纸质版套餐一定比125美元的纸质版更划算。

上面的两个例子都是对内的锚点，对外的锚点也能起到同样的刺激作用。

混沌大学此前有研习社、创新院、商学院等几个不同类型的产品。其中商学院一直卖得很好，它的海报里写了这么一句话：“价值70万元的MBA（工商管理硕士）/EMBA（高级管理人员工商管理硕士），1198元就能上。”MBA的课程价格大家是了解的，动辄几十万元，把两个数字放到一起对比，你会立马感觉到1198元十分便宜。

本章小结

1.刺激用户产生首单的模型是顾虑排除：信任顾虑排除、价格顾虑排除。

2.信任顾虑排除的方法论：品牌承诺，用户体验（他人的体验、自我的体验），第三方背书（KOL背书、权威机构背书）。

3.价格顾虑排除的方法论：心理账户、沉没成本、比例偏见、规避损失、价格锚点。

刻意练习

举出几个你认为巧妙地实现了首单的案例。

第八章 复购：让用户爱上你

我先问大家一个问题：你会购买第二杯半价的咖啡吗？你的答案可能是会，也可能是不会；或许你想加个限定条件：两个人的时候会买，一个人就不会，因为自己一个人喝不了；可能你说你根本就不喝咖啡，更谈不上第二杯咖啡。这都不重要，我希望向大家描述的是关于复购的场景，不喝咖啡没关系，你可能在麦当劳里遇到第二个半价的冰激凌。而比咖啡、冰激凌更普遍的是家里的柴米油盐，我们不是只买一次，而是会复购多次。这就是我们本章要讲的内容：复购。

第一节 喜欢会克制，爱就会放肆

复购是我们用户周期增长模型的第五部分。虽然同样是购买产品，但首单和复购的意义完全不同。因为用户可能因为各种偶然的刺激和冲动，给了你的产品一个首单。但是复购一定是基于更为复杂的心理基础。

前面有一节，我给大家对比了两个概念：流量思维和超级用户思维。有些生意是流量生意，有些生意是超级用户生意。但还有一些生意，它可以是流量生意，也可以是超级用户生意，比如我们大家都知道的电商。有很长时间，大家都把电商当作一个流量生意，我们可以用一个“流量×转化率”的模型来算出一家公司的成长价值，这是一个横向切面。但如果我们着眼于一个用户的全生命周期价值，它就变成了一个纵向链条，变成了超级用户思维。获取一个用户的成本，我们不能单单从他的首次购买去衡量，而是应该从其整个生命周期去衡量：LTV/CAC。如果我们希望自己的生意从流量生意变成超级用户生意，那么我们就必须要考虑复购。

在这个部分，我们的核心方法论模型是“增加替换成本”：一个产品的替换成本越高，用户二次购买产品的可能性也越高。从很多产品上，我们找不到用户不买竞品的理由，他们却还在奇怪用户为什么不买自己的产品。其实用户是很不愿意替换自己买过的产品的，但你要给他一个不买竞品的理由。你的理由，就是替换成本。

前面我们问的问题是，你会购买第二杯半价的咖啡吗？现在很多店都有类似于“第二杯半价”这样的运营策略，却很少有人会去优化它。我们楼下的便利店做了一个小小的优化：第二杯半价的咖啡，顾客可以下次来取。你不是担心第二杯咖啡喝不完吗？没有关系，只要在小票上盖一个章，顾客就可以下次再来取了，这样你的顾虑不就没有了吗？我的同事们都爱上了这个活动，动不动就“来两杯咖啡，存一杯”。

相信大家也看出了这个小小改动带来的价值：

1.商家提前收到了现金。（虽然是半价，但售价肯定超过了成本。）

2.带来了二次到店。我自己观察过，在四五个来取第二杯咖啡的顾客中，只有一个顾客取完咖啡就走了，其他顾客都产生了其他消费。

3.更大的作用：减少了顾客去其他店的机会。

这就是增加用户的替换成本。

反过来的例子也有。我原来的笔记本电脑是ThinkPad，在换成苹果笔记本电脑之后，因为操作系统、使用方法都很不一样，我一度非常抗拒。但是在用了一段时间后，我反而很抗拒原来的ThinkPad了，因为苹果笔记本电脑的确好用太多了。等再换电脑的时候，我就很自然地选择了苹果。当新产品的价值覆盖掉替换成本的时候，用户就会选择替换产品，也就是下面这个公式：

新产品价值＝旧产品价值＋替换成本。

所以，想要用户实现复购，你就必须增加他的替换成本。那么我们如何才能增加替换成本，实现复购呢？我们提供6种更加细化的方法论，如图8–1所示。

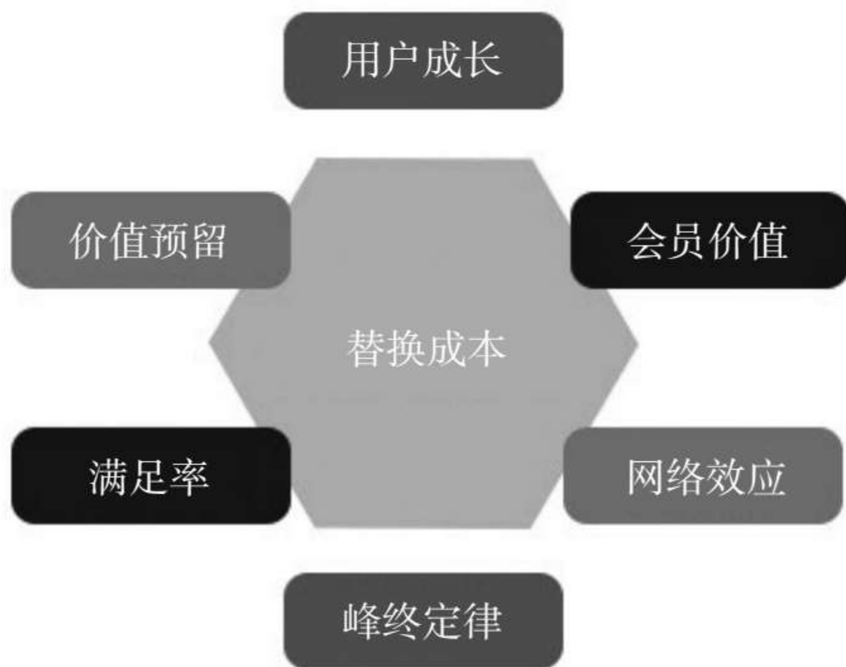


图8–1 复购环节方法论模型

实际上，在传统企业里，对于替换成本的运用已有很多成功案例。比如摄影发烧友经久不衰的佳能与尼康的派系之争，这实际上源于单反相机的销售机制——机身和镜头分开单卖。用户只要购买一个机身，就可以更换不同型号的镜头。一般来说，单反相机机身的机型系列和型号有限，通常每个系列的新品上架后老型号就会停产，用户可以选择的机身非常有限。但

是，镜头的选择则异常丰富，可以满足各种摄影条件、场景、需求，并且没有哪一款镜头是万能的，它们各有优劣，价格区间也从500元到两三万元不等。所以，镜头才是摄影器材开销真正的重头，用户会为了升级功能而不断购买新镜头。

那么问题的关键就来了，不同的单反相机品牌之间，镜头和机身的接口并不兼容。也就是说，佳能、尼康、索尼几大品牌的镜头是不能通用的。而无论是机身还是镜头，都价格不菲。所以当摄影爱好者采购器材时，就必须考虑到已有的机身品牌，从而继续复购同一品牌的镜头。一旦更换相机品牌，成本就会十分高昂。这种销售模式造成了单反市场的一个有趣现象：每个品牌都拥有大批“死忠粉”，他们会持续不断地复购下去。

接下来我们会分别详细阐述复购环节具体的方法论。

第二节 亚马逊Prime：持续亏损的增长利器

首先我们来讲讲会员价值，你也可以叫它会员制。会员制很有可能会从2019年开始成为最有潜力的一种和用户建立关系的模式。我们该怎么去思考会员价值，又该如何去判断会员价值做得好还是不好？我们先来看一个案例。

世界上最大的电商公司亚马逊有一套自己的会员体系Prime，一年的会员费是99美元，会员享受到的权益包括免费送货、会员特价等。在大多数用户身上，亚马逊这个会员体系是亏本的，因为亚马逊每年付出的配送成本都要超过这笔会员费。但是亚马逊不但没有取消Prime，反而还不断在Prime里增加给客户提供的免费服务，它不但免费送货，还向客户赠送Kindle（电子阅读器）的电子书等。

亚马逊为什么这么做呢？原因很简单：这样可以提供会员价值，增加用户的替换成本，让用户开始爱上它。有很多商品，用户在一个周期内购买的数量基本是稳定的，比如日常的柴米油盐酱醋茶等，用户一年内购买的数量不会有什么大的变化，来你这里买，就势必减少去买竞品的可能性，去买了竞品，就减少了来你这里买的可能性。我们一旦把用户当作超级用户去运营，就不能再从单个点来衡量用户的获取成本了。

还以Prime为例，虽然Prime这个产品对亚马逊来说每年都在亏损，但是据统计，Prime会员费每年99美元，会员年均消费却是非会员年均消费的近1.5倍。放到整个体系里面，公司是早就赚回来了的。所以，我们在考虑会员制要不要做和怎么做的时候，应该考虑这个问题：你的会员数量是不是比非会员数量大很多，会员所产生的利润能不能覆盖你给他们的那些权益？换句话说，和非会员相比，会员带来的价值是什么？会员支付了会员费，享受了超额的服务价值，是否能给公司带来更高的销售额和利润，这个比例是多少？大家要算这个账，然后才能决定要不要做会员制。很有可能你做了会员制之后，即使给了用户会员的权益，他跟非会员为公司带来的价值也没有什么区别，那这就没有价值，会员就是用来分层的。在用户真的购买了会员后，你就要不断地满足用户，刺激他不断增加消费频次，不断来续费，最终他产生的价值要远远超过非会员，这才是会员制的正确逻辑所在。

我认为，所有公司的会员价值，都在于增加用户的替换成本，刺激用户复购。小米学习的对象Costco（开市客）是会员制的鼻祖，它是美国最大的连锁会员制仓储超市。他们严格把产品的利润率控制在14%以下，其他收入则全部通过会员制来获得。Costco是怎么思考会员制这件事的呢？首

先，它一定要确保自己卖的货是最便宜的，能够给消费者最大的价值，但是这个价值只有会员才能够享受。其次，除了便宜的货品，它还提供给会员足够多的附加价值。比如，十大隐藏的会员专享福利，包括购买电子产品时随时待命的技术支持；电影院、餐厅等场所的打折礼品卡；与全美3000多家汽车行合作的购车优惠价格；旅游折扣；独家处方药折扣；免费听力检查等，用户甚至还可以享受申请房贷时的低利息、低手续费。这两件事就是为了让会员体会到最大化的价值，进而吸引更多的人成为会员。而事实上，目前为止，Costco已经吸引了全美约8100万名会员，根据美国消费者满意度指数（ACSI）的零售和消费者运输报告显示，Costco已取代了沃尔玛和塔吉特，成为亚马逊最新也是最大的竞争对手。

盒马鲜生也正在尝试给予会员更多权益和刺激。在盒马体系内，一个用户只要下单一次就可以成为会员，但真正能享受特殊权益的是X会员，他们一年的X会员费是188元，X会员可以享受周二会员日8.8折、每天到店领一包菜等特权。客单价的上涨验证了盒马会员制的可行性，未来这种会员制可能将在全国开通。

与此同时，盒马也在整个链条上通过各种手段刺激普通会员转为X会员。比如，向周二买东西的用户推介，如果加入X会员，你的这笔订单将节省多少钱；对用户进行分层，一个月购买4次的用户，盒马就刺激他升级会员，购买两三次的用户，盒马就靠内容社群把他黏住，让他不停地消费；提升会员门槛，盒马目前配送免费，用户即便买根葱，盒马也会免费送到家。但实际上，物流的成本全靠补贴在支撑。未来普通会员可能会首单免运费，第二单开始收费，而X会员则可能享受运费全免。

京东也有自己的会员体系PLUS，和亚马逊很像。设想一下，如果你是京东PLUS的会员，你在线下或者天猫看到一个喜欢的商品会马上下单吗？你不会的，你会先去京东上看看有没有这个商品，京东上没有，你才会考虑在别的地方购买。这就是会员给公司带来的价值。我们根据公开资料统计了一下，2018年，京东PLUS会员年度可享受的权益最高价值可达到4742元，而每位会员需要支付的会员费仅为299元。这样看来京东为此需要付出很大成本，但我们来看看《京东PLUS会员价值体系研究报告》里提到的关于京东PLUS会员的消费现状和用户动态的内容。总体而言，PLUS会员的平台使用率、购物频率都较高，新会员每周会有三四次浏览，老会员几乎每天浏览（如签到、查看购物车产品价格），在“618”“双十一”等促销活动期间，老会员会浏览得更加频繁。PLUS会员的消费金额高，尤其是一二线城市，部分用户月消费会达到上万元，并且用户更倾向于购买京东自营商品，认为其品质佳、送货快、售后更有保障。所以你应该很容易理解了，PLUS也好Prime也罢，为什么它们持续亏损却成为公司的增长利器？你的产品要不要做会员制呢？

第三节 从“罗辑思维”到“得到”，用户为什么越来越肯花钱？

上一节主要讲的是增加替换成本的方式之一：增加会员价值。而增加替换成本的第二种方式是：提高顾客的满足率。满足率越高，产品的替换成本就越高。

我们愿意第二次、第三次买一个产品，最主要的原因还是这个产品做得足够好，所以你的产品首先要让用户满意。比如我们买苹果手机，从第三代买到了第十代，有相当一部分的消费者是只要新的苹果手机一出，他就会买。苹果笔记本电脑除了操作便捷流畅，还有一个优势。当我们更换新电脑时，很烦琐的一个工作就是要把原来的文档、照片等都一一备份，那些浏览记录、使用习惯等则需要重新设置。而苹果笔记本电脑可以用外接硬盘备份整个系统，如果你新换的电脑仍然是苹果的，你只需要插上硬盘，点击还原系统，就能直接导入你所有的资料、应用、设置，甚至会恢复到你上次备份时停留的界面。想想看，用户只需要睡个午觉起来，看到的就是一个内容和原来一模一样的电脑，该有多惊喜。这个替换成本使用户在考虑复购时，沿用苹果的概率增大了。所以从这个角度讲，用户是否复购，可以用来验证我们的产品做得是不是足够好，这也是改进产品和用户体验的指南针。

在满意度的基础上，更深一步讲，我们的产品其实是满足了用户某个类型的需求，当我们的产品作为这个类型的产品之一，不能完全满足用户的全部需求时，我们还可以针对这一类型的需求增加SKU，提升用户的满足率。

大家都知道，得到App是由“罗辑思维”升级而来的，从“罗辑思维”开始，我就是他们的用户。从“罗辑思维”到得到App，这就是一个通过增加SKU来提升复购的例子。“罗辑思维”的用户标签是知识爱好者，而这个人群如果只看罗振宇一个人创造知识的话，他们对其他知识的需求，就会被其他人或者产品盯上。所以，从“罗辑思维”到“得到”，其最大的变化就是从单独一个SKU变成了一个品牌，从罗振宇个人的音频产品变成了引流工具，在这个平台上，用户也可以购买到其他老师的产品。你不是对知识有需求吗，那罗振宇就从各个领域来满足你，你不只是来听罗振宇的“罗辑思维”。如果想学经济学，你可以购买薛兆丰的“经济学课”；如果想了解西方精英思想，你可以购买万维钢的“精英日课”；如果想学心理学，你可以购买武志红的“心理学”；如果想了解前沿科技，你可以购买王煜全的“前哨”……

原来在“罗辑思维”我只买过他们的200元会员，现在在“得到”，我还购买了上面说的一系列课程，消费早就超过了2000元。更奇怪的是，我竟然还买过一个佛学课“熊逸·佛学50讲”，因为“得到”不断在用自己的流量推荐这个课程。随着使用频率的增加，我现在又在“得到”买了很多其他领域的产品。所以，用增加SKU的方式来提升某一标签用户的满足率，是能够实现复购的。对“得到”这个平台而言，不管我买了谁的课程，我都是实现了复购。

不光是日新月异的互联网产品如此，那些传统老牌品牌也在不断思索如何增加SKU，提升满足率，以挽留用户。可口可乐经过100多年的发展早已深入人心，获得了全球无数拥趸。这个百年品牌也还在不断创新，推出越来越多类别的可乐产品，以满足不同人群的需求。比如不含糖的零度可乐，锁定的是那些既喜欢原味可乐的甜味又想保持身材的用户；健怡可乐主打零卡路里的无负担享用，满足追求健康的爱美人士的需求；少糖、含甜菊萃取物的生活系列可乐，热量只有标准可乐的1/3，适合“谈糖色变”的用户。每个系列产品采用不同颜色的罐顶进行区别，包装正面还会对产品的益处进行标注，以方便消费者在不知情的情况下做出选择。

除了增加SKU，你还可以通过一些技术手段来提升用户的满足率。比如，电商的“猜你喜欢”就是这样的一种方式。用户进入商品页面或者付完款后，平台会展示出一系列“猜你喜欢”的商品。比如你买了纸尿裤，系统判断你是个30岁左右的妈妈，那它就会根据这个人群还可能存在的其他需求，推荐相关的商品给你，刺激你继续购物。对用户而言，在这个过程中，用户会因为便捷地接触了符合自己各种需求的商品而产生满足感；对平台而言，这实际就是根据用户这一次的购买行为，不断刺激其产生关联的行为。

要注意的是，你不能为了提升顾客的满足率而牺牲满意度。凡客诚品曾经因为高性价比和完善的体验，成为备受年轻人追捧的平价快时尚品牌。其最初的产品品类只有男装衬衫、Polo衫两大类几十款。主要特点是款式简单、用色严收敛，虽然设计不繁复惹眼，却在做工和布料质地上有着较高的品质和流行性，在职场衣着上是非常得体的单品。最重要的是，它的价格非常亲民，一般的男士都能穿得起。物美价廉、满意度高就是一开始用户不断复购凡客的理由。

2010年，随着“凡客体”的一夜爆红，凡客迎来了海量新用户，也迎来了自己的鼎盛之年。当年凡客一共卖出3000多万件服装，总销售额突破20亿元，同比增长300%。在2010年业绩的刺激下，凡客开始“大跃进”，迅速拓展至30多条产品线，涉及服装、鞋、家电、数码、配饰、化妆品等领域，顶峰时期单品种类达到19万个。然而，凡客的用户逐渐发现，虽然凡客卖的东西越来越多，质量却越来越参差不齐，平台变成了一个低廉的杂

货摊。凡客拼命扩张SKU，以为自己在提升用户的满足率，但对用户而言，其实满意度反而下降了。于是很多老用户渐渐不再购买凡客的商品。2011年末，凡客的库存达到14.45亿元，总亏损近6亿元。

凡客创始人陈年在多年后的反思中坦陈，凡客曾经为了达到年销售额100亿元的目标，倒推需要扩张多少品类、多少SKU，需要有多少人去承担这样的业务量。这是从用户的增长去预估业务的增长，以此布置SKU的思路。在那个时期，雷军曾对他直言不讳，说凡客这种盲目扩张是上个时代的做法，未来的企业会像小米一样，以用户需求为导向，用产品来塑造品牌。陈年对此不以为然，直到两个月后，他邀请雷军到凡客参观，清空了半层楼，把凡客所有的样品挂出来。陈年自述："当我跟雷军在几百个衣架间走过时，我感到狼狈，因为这也是我第一次看到这么多真实的产品。我挫败地发现，没有一件是拿得出手的。雷军说，他感觉不是站在一个品牌店，而是百货市场。"重新出发的凡客吸纳了小米"单品极致"的理念，陈年亲自担任产品经理，从做好一件白衬衫开始，慢慢积攒满意度的口碑。

黄太吉煎饼果子店作为"网红"餐饮也曾红极一时。创始人赫畅对于互联网营销手法的纯熟运用，比如年轻化的趣味文案、吸引眼球的开豪车送餐、外星人大会、最美老板娘等爆点，让一个只有13个座位的十几平方米的煎饼果子店吸引了大批用户。运营第一年，黄太吉就得到了700万元的营收。2014年，黄太吉不再满足于单品牌连锁店，陆续推出了炖菜品牌牛炖先生、大黄疯小火锅、来得及外卖、从来饺子馆等一系列新品牌，主打多品牌矩阵。然而用户对黄太吉的口碑反馈越来越差：价格高，口味却没有比路边摊明显好多少。有媒体实地考察了黄太吉的店面，发现门可罗雀。而多品牌矩阵同样面临考验，它最终因为租金成本太高、顾客消费频次低而无以为继。

黄太吉的问题同样在于煎饼本身的满意度基础还没有夯实，它就开始扩张品牌以求提升满足率。然而这些店面扩张的边际成本并没有下降，相当于是重新开了很多新店。并且这些新的品牌是分化流量的，音频节目我可以听好几个，"得到"增加SKU就能带来满足率的提升，但我每天只能吃三顿饭。所以提升顾客满足率的方法不能乱用。

第四节 为什么宜家的甜筒只卖一元还能赚钱？

你知道宜家的什么商品最畅销吗？不是沙发、台灯、收纳架等热门产品，而是卖场出口处一元钱一支的冰激凌甜筒。2015年，宜家在中国卖出的甜筒，你猜猜有多少？一共约1200万支。

冰激凌甜筒成本再低，算上各种人力物力，只卖一元钱也是亏的。卖得越多，亏得越多。那奇怪了，宜家为什么要一直保留这个商品呢？实际上，这正是宜家为了刺激用户复购而精心设计的。宜家一元钱的甜筒看起来是赔本了，它有什么作用呢？它让用户在逛完宜家的时候，有一个“大便宜”可以捡，于是用户记住了，自己逛宜家有过一段非常划算、非常良好的消费体验。一元钱的甜筒就好像宜家的一个代号，加深了大家对宜家的印象，让人们觉得宜家整体的购物体验是非常棒的。看到了吗，花这笔甜筒的成本，比起打广告、做推广来说，可划算太多了。所以，这个超低价产品经过巧妙的设置，带来的并不是亏损，而是用户对品牌认知的固化。

在行为经济学中，这被称为“峰终定律”，这个定律由2002年诺贝尔奖得主丹尼尔·卡尼曼提出。什么意思呢？它指的是，人们对某一段经历感受到的好与坏，是由体验中的高峰与结尾决定的，也就是“峰值”和“终值”的体验。正向峰值越高，结尾越愉悦，那么整段体验就越愉悦。而过程中好与不好的其他体验，对记忆几乎没有太大影响，这就是著名的“峰终定律”。这里的“峰”与“终”其实就是所谓的“关键时刻MOT”，而“关键时刻MOT”是服务界颇具影响力的管理概念与行为模式。

有这样一个实验，让两组人听相同时间的强噪声，然后A组停下来，B组接着再听一段时间的弱噪声。照理说，B组的人比A组的人听到了更久的噪声，受了更长时间的折磨。但是结果怎么样呢？B组的人的痛苦指数比A组要低得多。这就是“峰终定律”在起作用。

对企业而言，为你的用户精心设计峰终体验，目的就是让他对这段经历记忆深刻，增加他的替换成本，刺激重复购买。和前面提到的宜家一样，有不少企业，尤其是服务型企业，都已经成功引入了“峰终定律”。

星巴克之所以能在新零售社交咖啡的不断挤压之下，稳坐咖啡市场王座，抛开它的口味不说，重要的一点就是它的仪式感。用户到星巴克消费，店内的装修风格、背景音乐、咖啡的味道和包装、店员专业的手法，每时每刻都在让用户感知这杯咖啡的独特魅力，这就是体验的峰值。而到你离开的时候，店员还报以真诚的微笑，这就是终值。这两个环节的服务细节设计好了，用户就会选择性地遗忘买咖啡时排长队、价格高昂、制作时间

长、不容易找到座位等较差的体验。

还有一家酒店，叫亚朵。在2017年的《中国中端酒店投资报告》中，亚朵在用户满意度方面位居第一。亚朵为了让用户感受到超预期服务，精心设计了十二个节点，涵盖了从客人第一次入住，到再次入住的整个过程。这是哪十二个节点呢？

第一个节点，预定；第二个节点，走进大堂的第一面；第三个节点，到房间的第一眼；第四个节点，用户向酒店咨询的第一刻；第五个节点，吃早餐的那一刻；第六个节点，用户在酒店等人或者等车，需要有个地方待一下的那一刻；第七个节点，用户中午或者晚上想吃夜宵的那一刻；第八个节点，用户离店的那一刻；第九个节点，离店之后，用户点评的那一刻；第十个节点，第二次想起亚朵的那一刻；第十一个节点，用户要跟朋友推荐和介绍的那一刻；第十二个节点，用户第二次预订的那一刻。

亚朵的服务就是基于这十二个节点，不断进行细化和优化，精心设计和打造峰终体验。比如，客人一到亚朵，服务员就会先奉上一杯茶，三分钟办理完入住，为用户“免费升房”，酒店里还有流动图书馆、阿芙精油、棉质拖鞋，你要是喜欢还可以马上购买等，这些细节不断带给用户惊喜，制造峰值体验。而终值体验，就是在用户退房的时候，服务员会送上一瓶矿泉水，冬天的时候还是温热的矿泉水。亚朵还专门给每个服务都取了个美好的名字，比如离开时的这瓶水就叫“别友甘泉”。

星巴克和亚朵酒店之所以让人记忆深刻，就是因为它们利用“峰终定律”设置了一系列的小细节，让人流连忘返。所以，对企业来说，给用户制造难忘瞬间至关重要。一个品牌不能做到十全十美，但是击中用户的“痛点”，可以使其他不足变模糊，那一刻正是体验的正向波峰最高点。

既然如此，那我们应该如何给用户制造峰终体验呢？《行为设计学》一书提到了以下三种方法。

第一，制造仪式感。法国童话《小王子》里说，仪式感就是使某一天与其他日子不同，使某一时刻与其他时刻不同。总之就是用特殊的方式给人们带来特殊的记忆。比如新旧年交替，要过年；两个人结婚要举办婚礼；大学毕业要举行典礼；新店开业要剪彩……增长研习社的线下特训营里，有一个特别的环节，让每个学员写三张明信片，送给他认为表现最优秀的三位同学，表达他的欣赏。而在我们的用户反馈问卷里，很多人都认为这个环节令人印象深刻。

第二，突出重要性。即把用户的某一个体验过程设计得特别重要，并让其感受到。我的孩子就读的私立幼儿园收费比公立幼儿园高，为了让家长体

会到除了日常教学外的附加价值，学校特别重视儿童节和元旦节的庆典活动。他们会提前半个月通知每一位家长，通知里还列有长长的注意事项。幼师、孩子甚至家长都要表演节目并密集排练。提前一天的时候，老师还要再次确认家长的到场情况……这些紧锣密鼓的准备工作，让家长意识到这是一场重要的活动。等到了活动当天，园长带着管理层亲自接待家长；幼儿园里装扮得五彩缤纷，学校还花钱请了外面的专业团队进园表演；孩子呢，穿着正式的小礼服在台上认真地表演。亲身体验到这样一场精心准备的盛会，作为家长，我感到非常有意义。

第三，制造惊喜。你要给予用户超出预期的体验，让他记住非比寻常的瞬间。这需要你既关注用户的显性需求，也关注他的潜在需求，从而获得其最大程度的满意。外卖行业兴起以后，外卖商家欠缺和用户面对面服务和沟通的机会，怎么让用户感受到菜品之外的体贴服务呢？一些细心的卖家会在餐盒里附上一张手绘的小便笺，温馨提醒：工作再忙，也要好好爱自己哦！

对用户而言，大部分商家提供的都是可替代的商品。如果你能想方设法设计出一些超出用户预期的峰终体验，那么你让他实现复购，甚至成为忠实用户的概率就会大大提升。在一个忠实用户的眼里，你也许就是市场上唯一的商家。

第五节 我的QQ变成太阳了！

实现复购的第四个方法论叫用户成长，用户在你的产品体系里有了成长轨迹，离开你就变得很难。相信本书的读者一定有人在天猫或者淘宝上开过店卖货，当你的店铺信用已经积攒到三四个皇冠甚至更高级别的时候，如果这时候来了一个产品“有赞”，说咱们去微信上卖货吧，你可能是不愿意去的。因为你在天猫上已经有用户成长，获得了很高的信誉级别，拥有了相应的权益，要让你舍弃这些从头再来，是一个比较难的过程。

腾讯QQ的会员等级体系也是个成长体系。会员等级分为VIP1至VIP8几级，不同等级的会员能享受相应的特权和服务，参加相应等级的精彩活动，并获得各种形式的奖励。成长值由开通、续费成长值与任务成长值两部分组成。QQ会员深受用户（尤其是学生）的喜爱，开通之后通过不断成长，会员在装饰、颜色等方面都有特权。网上甚至涌现出很多会员达人和QQ加倍卡，有的卡甚至兑换到了2030年。

大部分游戏产品都会设置角色成长机制，也称为“练级”，玩家从0级辛辛苦苦打怪、做任务，练到80级、180级，身上的装备越来越“炫酷”、能力越来越强大，这时候突然出现一个类似的新游戏，号召玩家重新“练级”，他们也是不愿意去的，谁也不想从一个王者等级又变成一个青铜等级。所以，你的产品要给用户设计一个用户成长的机制，让他随着对产品使用程度的加深而不断成长起来，之后他是很难离开你的产品的。

用户成长的方法论在教育行业中应用较普遍。比如迈格森少儿英语采用的课程体系是他们自己研发的，课程级别对应CCSS（美国共同教育大纲）标准对应的年级，孩子每学完一个阶段就能达到相应的英语能力。为了检验学员的成长进度，学校会定期进行测评并进行报告解析，在合适的级别组织参与小托福考试等。这样的模式更易于刺激用户复购，用户一方面坚持复购能看到孩子的成长，另一方面如果不坚持持续的课程体系就浪费了之前的努力。

第六节 用关系连接你的用户

增加替换成本的第五个方法论是网络效应，它指的是产品的用户之间有连接，每增加一个用户节点，这种连接的数量就呈指数级增长，通俗讲就是你要把用户的社交关系移植到你的产品中，这样的话一旦用户选择离开，他的替换成本就会很高。那时候用户离开的不是一个产品，而是一段关系。原来有一种视频播放技术叫P2P（点对点），越多人看这个视频，它的图像就越清晰，这就叫网络效应，网络里面每增加一个节点，此节点就会带给其他用户更多的好处。在我们常用的产品里，微信就具有网络效应，因为每增加一个节点，就增加了多层的关系，这对其他新的用户都是有好处的。而摩拜和滴滴这样的产品就不是，它们只有规模效应，一天2000万单、3000万单，量很大，但是这和用户没有关系，摩拜、滴滴增加一两个用户对别人也没有太大用处。

在我们所处的线上环境中，原有的社交网络有三个，第一个是微信，第二个是QQ，第三个是你的手机通讯录。我们看到有很多产品直接借用原有的网络，把你的社交关系植入进来。当你使用这个新产品的时候，它会提醒你：你的好友××加入了这个产品，这个时候你们之间会产生一些交互，把这个关系带进来。比如唱吧可以使用微信账号登录，用户的微信好友直接就成了唱吧好友，他们可以进一步交互。换个角度想，如果你想要打击一个有网络效应的竞品，你就要想办法降低其替换成本。搜狐微博当初想取代新浪微博的时候，就提供了一键“搬家”功能，让用户可以转换平台而不损失网络关系。微信和QQ因为同属一家公司，所以替换成本就很低，QQ的网络关系可以完全移植到微信。

另一种方式是直接建立新的关系。一些汽车品牌组建车友会也是为了形成网络效应，尤其是高端车的车友会，它更具有社交价值。宝马中国为宝马车主打造了官方车主俱乐部，为车友提供线上线下活动机会、售后保养优惠活动、积分商场礼品等各类会员专属的增值服务，车主们也可以借助平台交流，分享爱车生活。俱乐部拥有超过40万名注册会员，这其中有很多人因为相同的购车喜好、对等的经济能力等而形成了社交关系。宝马中国通过搭建这种关系来刺激用户复购。我自己就是宝马车友会的会员，经常跟车友会里的人玩，有些人还成了我很好的朋友。下次当我想换一辆车的时候，我还会重点考虑宝马，因为我不想离开这个圈子，这就是网络效应给我带来的价值。

对不同的人群而言，会有不同的网络效应圈住他们。现在朋友圈“晒娃”已经成了稍显“扰民”的行为，但是妈妈们爱孩子的心又无处安放。于是有个叫亲宝宝的手机软件就建立起了一个新的社交阵地，妈妈们在上面可以记

录宝宝的成长足迹，分享宝宝的动态变化，讨论宝宝育儿经，他们口号就是“全家都爱用的育儿专属App”，言下之意，这里是乐意看到“晒娃”的家人们汇聚的地方。这个软件会鼓励用户把亲朋好友都加为好友，让大家族的人都能分享到孩子成长的点滴。一个妈妈在上面建立起了亲友关系，一旦她不使用这个产品了，就意味着需要重新建立这样的网络，她的替换成本就会很高。也许一个新的App可以用优惠券或者别的方式把妈妈吸引过去，但她很难把外公、外婆、叔叔、阿姨这些角色也一并移植过去。你会发现，社交类型的产品都是利用网络效应来产生用户黏性的，比如大家可能都会用的微信、QQ、新浪微博、陌陌等。

还有什么其他的办法可以建立网络效应呢？我再举一个例子，假如一个买手店建立一个“异业联盟”，它可以跟周围的很多店联合起来，用户如果买一张优惠卡，就可以在周边这些店面里都享受到优惠。这时候，这个联盟里每增加一个店，它的会员价值就会更大，用户要离开这个网络的可能性就更低。也就是说，网络效应就是你要和你的用户之间产生关系。

第七节 下次不来，就亏了！

实现复购的最后一个方法论是价值预留，它是指给予用户预期，使用户复购以后就可以获得一定的价值回报，而不复购就损失了这一特权。

女性朋友到美容美发店，经常遇到这种情况，美发顾问会拼命游说你办理一张储值卡，充值5000元就可以享受5折优惠，这就是典型的价值预留。一次烫头发花不完卡里的钱没关系，你明确知道下次再来还能继续享受5折的特权。等到5000元快消耗完的时候，美发顾问又告诉你，续充就能保留5折的特权，如果销卡，下次未必就能赶上这么低的折扣了。你如果确实有长期烫发的需求，就会为了预留特权而复购。

价值预留在日常生活中非常常见，它不失为简单实用的一招。例如我们去餐馆的时候，结账离开前，常常会收到一张赠券，比如下次消费满99元可以减免20元。如果那个餐馆离你的住所不太远，在很大概率上你会想着在优惠券失效前去用掉它，不然总感觉白白损失了一些现金。

把价值预留的方式移植到互联网产品上，玩法就显得更灵活。我自己是“得到”的重度用户，经常充值购买课程。我发现里面的定价是很“狡猾”的，当你充值的时候，你只有几个固定的金额可以选择：6元、68元、88元、208元、388元、998元。而实际购买产品的时候，定价往往是199元，我买完产品之后总会剩点零钱在账户上，这时候我就总想要买点什么东西把它消耗掉，但又没有金额刚刚好的产品，于是我在不知不觉中又充钱了。

小程序享物说的玩法就更有意思了，它是一个个人用户闲置物品置换平台。和闲鱼不一样的是，享物说里不能用现金交易，而要用平台自己发行的代币——小红花。换个角度思考，你会发现小红花实质上是一种积分体系，用户发布和置换得来的积分，会一直留存在这个小程序上，用户不能从平台上带走现金，但他可以用这些积分来置换他想要的别人的闲置物品。“带不走的积分”就会刺激用户不断回来，形成反复消费。小程序本身强调即用即走，不鼓励用户留存，但享物说通过这种价值预留的方式，最大化地保证了用户的留存。

除了金钱上的预留，还有一类是情感的预留、时间的预留。现在大部分美剧、电影、综艺的结尾都有“彩蛋”、精彩预告。早期的电影并没有这个环节，直到20世纪80年代，喜剧片设置片尾“彩蛋”才成为一种潮流，这逐渐成为好莱坞电影的传统，尤其对系列电影来说片尾“彩蛋”能起到预告下一部的作用，它成了一个钩子，吸引影迷继续期待新的续集。这一方式在商

业上已验证了其成功性，成就了无数有影响力的系列电影。在近10年间的约20部漫威电影中，大部分电影都留有片尾“彩蛋”，漫威电影总票房位于全球系列电影第一，而在此之前，它甚至没有赢利，其中的原因当然不止一个，但“彩蛋”对漫威系列电影而言显然有着举足轻重的影响。

本章我们讲的都是如何刺激用户复购，用户在替换一个产品的时候，把一个产品替换为另一个同类产品是很难的，所以新产品必须要赋予用户新的价值。新产品如果仅仅是和原有的产品一样好，这是远远不够的，新产品一定要比旧产品好很多，用户才有足够的理由去更换。所以，反过来讲，如果你的产品想要留下一个用户，让他不断购买，你就需要尽量增加用户的替换成本。如何增加呢？你就要使用本章梳理的6个方法论。会员价值是提供给用户足够多的权益，并要确保会员能因此带给公司远高于非会员的价值；满足率是要通过SKU的增加，满足一个圈层或者一个标签下的人群多维度的需求；峰终定律是通过创造高峰时和结束时的良好体验，来固化用户反复购买的认知；用户成长是要通过建立成长体系，让用户在使用产品的过程中伴随相应的成长；网络效应是要让你的用户之间有关系，彼此产生更强的连接；价值预留则是留下一个钩子，刺激用户回到你这里来。

需要说明的是，我们本章所讲的方法论适用于用户主动复购，也就是当用户有这一类型需求的时候，你如何让他买你的产品而不买别人的产品。实际上，用户还会有被动复购的时候，当他不再买这类产品的时候，你需要刺激他再次产生买这类产品的需求。刺激被动复购，就要回到动因部分，刺激用户重新产生动因。主动复购适用于高频产品，被动复购则适用于低频产品。比如，购买电视机，用户就没有强烈的动因购买同一个品牌的产品。这个时候，品牌就是刺激被动复购很重要的一种方式。

有很多产品增长逻辑的核心都是复购，比如快速消费品。而刺激复购的方法不外乎我们提供的6种模型，希望朋友们可以结合自己的业务场景，灵活掌握、活学活用，真正找到“产生增长方法的方法”。

本章小结

1.新产品价值＝旧产品价值＋替换成本。增加产品的替换成本，可以刺激用户实现复购。

2.增加替换成本的6个方法：会员价值、满足率、峰终定律、用户成长、网络效应、价值预留。

刻意练习

大家可以思索一下，我们身边有哪些产品在增加替换成本这一点上做得比较好？

第九章 习惯：让用户离不开你

我的同事廖麒是一个可乐爱好者，但他只买百事可乐，我问他为什么只买百事可乐而不买可口可乐呢？他回答说，一开始可能是因为百事可乐更甜，后来也不知道为什么，可能是习惯了吧。

现在请大家回忆一下，每天早上刚醒来你都会做什么？大部分人应该都是刷牙这一项，而且你接水、挤牙膏，甚至你的牙刷在口腔里接触不同牙面的动作，每天几乎都是一样的，你基本不用思考就可以完成这一系列动作。可是大家知道吗，用牙膏刷牙这件事是人类最近几十年才形成的习惯。那么，刷牙这个几十亿人一致的习惯，是怎么养成的呢？你是否希望用户使用你的产品就像刷牙一样，在没有思考的情况下就自动进行了呢？这就涉及本章要讲的内容：习惯。

第一节 系统二对系统一的降维打击

我们可能有一个误解，认为我们每天做的行为决策都是深思熟虑的结果，然而事实并非如此。我们每天的活动，有大量都是习惯的产物。习惯是我们经过了刻意训练或者深思后而做出的选择，即使过了一段时间不再思考，我们仍然会继续做每天都在做的行为。再简单一点说，习惯就是一个人无须外部诱因就开始从事某项活动。有科学家说，习惯之所以出现，是因为大脑一直在寻找可以省力的方式。习惯很强大，可以让用户不自觉地用你的产品；习惯也很脆弱，外部和内部的很多因素都可以中断它。我们做增长的朋友当然是希望用户形成对产品的使用习惯，这是非常理想的状态。

《思考，快与慢》这本书里面提到，大脑有两套系统：系统一和系统二。系统一的核心是自主意识，也即直觉的、感性的反应，它的特点是自发、容易启动，不用深度思考就能直接做出判断并采取行动，比如我们的情绪、我们对别人的第一印象等。系统一不需要耗费太多的注意力，它来自人类的本能，同时它也是无法关闭的。而系统二的核心是自主控制，它是经过理性思考后再做出的反应，它的特点是难以启动，需要经过统计、思考和分析，它需要耗费很多注意力，通常处于关闭状态。当处理问题时，系统一会更快、更直接地给出答案，系统二需要缓慢地进入分析状态，梳理问题的原因和逻辑，再给出答案。

系统一和系统二从不同时工作。大部分情况下，都是系统一在运转，只有在特殊情况下系统二才会启动。这个特殊情况，就是系统一崩溃的时候。比如，当我们运算复杂的数学题时，当我们思考企业的战略方向时，系统一就不够用了，必须启动系统二。既然系统二这么好用，那为什么不总是启用系统二呢？这是因为系统二的运行成本非常高，它会消耗大量的脑细胞和能量。而在亿万年的进化过程中，生命体的本能是保存能量、延续生命。因此系统二是无法保持持续运行的，只有不经思考的、直觉的、简单的系统一才能够长久运转。人类的发展过程，其实就是把大量系统二不断内化成系统一的过程，我们大部分人可能没有见过蛇，但是看到蛇还是会很害怕，这就是祖先把这种经过多次惨痛教训形成的经验转化成了人们的系统一，让我们不经过思考就能做判断。

对企业来讲，所有的好生意，都是调动你的系统二去“降维打击”用户的系统一的过程，注意，这里的打击不是贬义词。而习惯就是让用户对你的产品形成系统一。

但是，要怎么把系统二变成系统一呢？我们要先搞清楚大脑的运行机制。

在《习惯的力量》一书中，作者描述了这样一个实验：科学家找了一只老鼠，设计了一个很复杂的迷宫让它走，而迷宫的深处放着老鼠喜欢的巧克力。当迷宫的大门打开时，老鼠先是吓了一跳——什么情况？这时候，它大脑中某个部位的神经跟着跳动了一下，这个部位叫新皮质，它开始思考了。巧克力的香味吸引着老鼠深入迷宫，随着它在迷宫中走走停停、摸摸闻闻，大脑中的新皮质开始高速运转：我到哪儿了？巧克力的味道变浓了还是变淡了？现在我该往哪边走？最后，老鼠如愿以偿地找到了那块巧克力，它非常开心。在这整个过程中，老鼠调用了自己的系统二，做了两件事：搜集信息、分析决策。

在接下来的几天里，科学家反复做了几百次这个实验，他们不断把这只老鼠放到同一个迷宫前，一切似乎都没有改变，唯一不同的是，老鼠的大脑活动变了。在最初的阶段里，老鼠仍然依靠新皮质来寻找到达巧克力所在地的路径。但随着次数的增多，它已经彻底摸清了正确的路线。这时候，它不再需要调用新皮质进行那么多观察与分析，而更多是依靠记忆来走迷宫。随着实验推进，老鼠变得越来越轻车熟路，几乎不假思索就能直奔目标而去。于是，老鼠的新皮质在接下来的实验中越来越不兴奋，最终渐渐进入了休眠，神经活动几乎完全消失了。

虽然这个实验的研究对象是老鼠，但它的大脑变化和我们人类养成习惯时的大脑变化是相似的。在新皮质休眠后，接下来大脑又该如何工作，指导我们的行为呢？经历了复杂的思考（这件事该不该做，怎么做合适，用什么方式来做）后，新皮质完成了高难度的思维活动和记忆活动。也就是说，新皮质负责人们养成习惯之前的工作，在你把一件新接触的事摸熟、摸透了之后，高耗能的新皮质就会休息了，它把这件事转手交给大脑的另一个部位基底核来运作。

和新皮质相比，基底核的聪明程度要低得多，差不多相当于远古时期爬行动物的水平。但是，它也有自己的优势，那就是耗能低，所以它的任务就是打理那些已经轻车熟路的事务性工作。可是，基底核毕竟不那么聪明啊，它该怎么处理新皮质交过来的那些原本复杂的工作呢？别担心，新皮质交接过来的是一份打包好的“产品说明书”，详细讲清楚了该怎么去完成这件事，基底核只需要按部就班去执行就可以了。这份“说明书”的核心记录了三个要素：暗示、惯常行为、奖赏。这三部分串联起来，也就是我们在习惯这一环节的思维模型——习惯回路。

在介绍习惯回路这个模型之前，我要声明一点，习惯并不适用于所有的产品，只有对用户来说相对高频的产品才有产生习惯的可能性。我们的“八卦增长模型”并非每一点都适用于所有产品，你可以把它当作一个检核清单，用它检查不足点，有针对性地推进增长工作。

习惯回路这个术语由《习惯的力量》一书的作者查尔斯·都希格提出，他将形成习惯的过程拆解成了三个部分。暗示相当于启动这次习惯行为的一个开关，它可以是图像、声音，或者某个时间、地点、情绪，暗示会让大脑进入某种自动行为模式，并决定使用哪种习惯。惯常行为是不假思索而自动启动的，也许是身体、思维或者情感上的，也许简单，也许复杂。完成这个惯常行为之后你会得到某种奖赏，进而强化对该暗示的回馈，当暗示再次出现的时候，你就能够再次启动惯常行为。奖赏不一定是金钱或者物质，但它一定对我们有价值。除此之外，渴望是使习惯回路深入大脑，并使其变成习惯的根本原因。

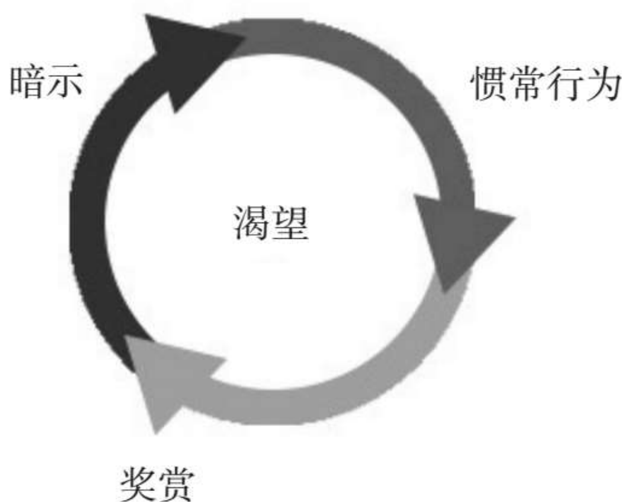


图9–1 习惯环节方法论模型

回忆一下，我们任何一个可以被称为习惯的行为，是不是都是通过这三个过程不断重复之后而形成的？我的爱喝可乐的同事，当他口渴时需要买水，百事可乐的广告总是告诉他喝完百事可乐后会清爽又解渴，这是一个暗示；他的惯常行为是去买百事可乐；喝了之后他感觉又甜又解渴，完成了奖赏。我们每天早上醒来觉得口腔黏稠，想要清洁它，这是个暗示；于是我们完成挤牙膏刷牙的惯常行为；刷完牙之后我们有一种口气很清新、情绪很饱满的感觉，获得了奖赏。

在知道了关于习惯的秘密后，我们要如何让用户把使用产品变成不假思索的习惯呢？答案其实很简单：将我们的产品植入用户的习惯回路当中去。

而具体的操作方法可以分为两种：第一种，创造新习惯；第二种，改变旧习惯。下面我们分别看看可以怎么做。

第二节 设计你的习惯“说明书”

你已经看到了，我们的大脑是以什么样的机制来形成习惯的，所以，如果你的产品想给用户创造一种新习惯，就需要精心设计一个完整的习惯回路，以便系统一顺利执行。上一节提到了走迷宫的老鼠，当看到迷宫的大门打开时，它就得到了一个明确的暗示，这个暗示告诉它可以开始行动了。具体怎么行动呢？走哪条路、转哪个弯？这些都在新皮质提供的“说明书”里，它只需要按图索骥去完成惯常行为就行了。当它终于找到了巧克力，吃完之后心满意足，得到了奖赏，新皮质就记录下这个奖赏非常棒，它还渴望得到这个奖赏，于是下次出现相同的暗示时，老鼠就会不假思索地再次完成这个习惯。

回到我们本章开篇的问题，用牙膏刷牙这个改变了几十亿人生活方式的习惯，是怎么养成的呢？就在20世纪初，全球人还没有刷牙的习惯。当时的美国政府和牙膏企业大力宣传，却始终效果甚微，只有7%的人家里有牙膏。那这个费尽周折才养成的全球人的习惯，其转机在哪里？这要归功于美国一个牙膏品牌白速得。在以前的牙膏宣传里，人们感受到的都是牙膏对龋齿的预防作用，但是龋齿这个东西看不见摸不着，只有疼起来的时候真要命，但它的发生概率并不算高，大家即便知道也不把它放在心上。而白速得的广告着重强调了另一件事：刷牙可以去除牙垢膜，让你拥有一口漂亮的白牙。牙垢膜是个什么东西？其实就是我们吃完东西之后，牙齿上会自然形成的一层糊状的薄膜。在白速得的广告之前，人们并没有意识到这层薄膜的存在，但是随着白速得铺天盖地的宣传，爱美人士开始注意到它，越注意发现它越碍眼，天天吃饭牙垢膜就天天有，让他们一看到就恨不得拿起牙刷消灭它。于是，刷牙的暗示就这么形成了。而刷完牙之后，你确实能看到牙齿被清洁得很干净，虽然这种美白效果是短暂的，但它仍然让人觉得很开心，这就是刷牙的奖赏。但仅仅是这样还不足够，白速得还做了一个创举，在牙膏里加入柠檬酸、薄荷油和其他一些化学物质，你刷完牙后还能感受到舌头和牙龈凉丝丝的快感。所以，人们在大脑中埋下了对这种刺激感的渴求。

虽然白速得只是按照自己的洞察在进行营销，但是它所做的恰恰一步步形成了一个精心设计的习惯回路，从而让刷牙成为一项改变全球人生活方式的习惯。仅仅过去10年时间，美国有刷牙习惯的家庭比例就从不到7%跃升为65%，之后这个风潮蔓延至全世界。到今天，我们在轻柔的音乐闹铃声中醒来，关掉闹钟、起床、洗脸、刷牙，开始新的一天，一切顺理成章。

由此你可以看出，想让你的产品变成用户的新习惯，光靠干巴巴的市场教

化是没有用的，你需要精心设计一条习惯回路，潜移默化地影响你的用户或者潜在用户。那么，习惯回路该怎么设计？在我们以往的概念中，养成习惯的行为好像是非常重要的事，“你要养成健身的习惯”或者“你要养成阅读的习惯”。但是在刷牙的习惯中，当人们的暗示和奖赏已经成立，“挤出牙膏刷牙”这个惯常行为就是自然而然的了。所以，如果我们想改变用户的习惯，最重要的是分析出暗示和真正有效的奖赏是什么，这样才会促使人们做出改变。也就是说，惯常行为是“表”，暗示和奖赏是“本”。

暗示怎么设计？它可以是时间、地点、情绪，也可以是图像、声音，核心是你要给用户一个信号。360杀毒软件会给用户的电脑系统体检打分，它给用户的信号就是“电脑有很多垃圾，该清理了”；加多宝的广告里常常是一群人在吃火锅时喝加多宝，暗示用户“吃火锅会上火，这时候要搭配加多宝”；黄金档电视剧一般在晚上8点左右播出，一到这个时间点，观众就会觉得“我该打开电视了”。同理，我们在教育孩子时，想让他养成按时睡觉的好习惯，就要设计一个睡前仪式：洗澡、喝奶、刷牙、讲故事、亲一亲他，做完这些步骤，孩子就明白“我该睡觉了”。

给用户设计的奖赏，不一定是金钱或者物质的奖励，还可以是规则的奖励、生理或心理满足的奖励，不管是哪一种，它都要对用户有足够的价值。只有有效的奖赏，才会让用户在内心形成对它的渴望，当下一次暗示出现时，它才能驱动用户不假思索地、本能地去完成习惯。要实现这一点，你可以尽量尝试提供多变的奖赏。每个人都是喜新厌旧的，所谓多变的奖赏，也就是让用户感到开心的不特定的奖励。因为人们对可预见的东西就不会产生期望。就像你知道打开冰箱门后冰箱灯就会亮，这种可预见性不会让你一遍又一遍地去打开它。增加一些可变性会使事情发生极大的变化。

我们对抖音上瘾，其实是因为我们每次都能看到不一样的好玩的视频，如果只看同一个视频，即便确实好玩，你也会烦了。现在很多人对美团和饿了么是上瘾的，有时候每个月会使用20多次。但曾经，有一个叫丽华快餐的做外卖的公司从来没有像现在的外卖公司一样成功，我觉得在很大程度上，这是因为他们自己的中央厨房只负责做饭，而且每周一到周五的菜单都是固定的，用户没有什么选择空间，也没有什么新鲜感。

微信红包之所以一下子点燃了大家的热情，与它随机的红包分配比率的规则设置大大相关，这种不确定性大大增强了人们的游戏感。不知道你有没有过这种情况，有时候明明你自己都没有抢到这个红包，但还愿意点进去看看这个红包有多大，到底谁才是手气最佳。这就是个很典型的例子。

我最近在用Keep，它是一个健身软件，我发现在上述这一点上，他们就研究得很透彻。健身是一件违背人类常规习惯的事，如何比较简单地把这件

事坚持下来？这需要习惯的力量。如果参加了他们的训练计划你就会发现这一点。他们会对你小小的成绩做各种各样的奖励，包括让你分享到朋友圈打卡。

我们再对照着这个思维模型看一下美图秀秀这个产品。在用户使用软件修图后，他可以点击对比按钮查看美图前后的对比图，这让用户清晰地看到图片的变化有多大，以至用户再次自拍后，看到有瑕疵的原片，就会想到“我应该修下图，变得更美”；实际上在美图秀秀之前，早就有Photoshop之类的软件可以修图，但是修图是个高难度的技术，一般人要形成这个惯常行为，门槛是非常高的，而美图秀秀的各种滤镜、美颜功能，让你轻松点一点就可以修图；最后，你修完图发朋友圈，获得了更多的“赞”和自我认同，收获了“愉悦的心情”（即促使大脑分泌令人感到愉悦的内啡肽），这就是获得了奖赏。大脑会进而做出判断——使用美图秀秀是个值得维持的好习惯，我渴望得到这样的奖赏。从此后，每次用户拍照后都条件反射般地使用美图秀秀来修图。

习惯养成类产品可能起初都是非必需品（就像维生素），是个锦上添花的东西，可一旦发展为习惯，它们就会变成必需品（就像止痛药），不用就会影响人们的幸福感。可能很多人对“美图秀秀是必需品”这个感受理解起来有隔阂，你可以去问问身边的女性，不夸张地说，很多女性在自己心中的形象就是美图秀秀里面的自己，而不是镜子里面的自己。可见习惯的“催眠”作用有多么强大。

将自己的产品变成用户的新习惯，对公司而言好处自然很多。有一个词叫用户终身价值，是指一个用户在有生之年为某个产品和公司付出的总价值。如果用户对某一个产品产生了使用习惯，那么他使用产品的总时长就会变长，使用频率会增加，用户终身价值也会变得更高，公司就能从中获得更高的收益。这是第一点。

另外，用户对习惯养成类产品形成的依赖，其本身就是公司的竞争优势，是公司的护城河。这也是为什么包括雷军在内的很多企业家会强调，你的产品和服务如果只比市面上已有的产品和服务好50%，这都是没用的。因为用户对原有产品可能已经形成使用习惯，你必须做到极致，才有可能颠覆现有产品或服务。这跟我们前面讲的替换成本是一个意思。

第三节 不要试图斩草除根

我们想要改变用户的旧习惯时，又该怎么做呢？《习惯的力量》提到一个黄金法则：当你改变一个旧习惯的时候，不要想着去压制它，并让它从你的生活中彻底消失。其实改变旧习惯的黄金法则是偷梁换柱，是给旧习惯寻找一个合适的替代品。换句话说，要改变某种旧习惯，暗示和奖赏都可以不变，你只要插入一个新的惯常行为就可以了。

但在上一节我们讲过了，在习惯回路中，惯常行为只是一个“表”，所以你要先明确在旧习惯中，用户得到的暗示和奖赏是什么，把这个习惯回路画出来，然后再把你的产品植入已有的习惯里。

音频软件喜马拉雅曾经的产品口号是：“路上堵车，听喜马拉雅。”堵车这个场景大家常常遇到，这时候人总是又焦躁又烦闷，空间有限你又不能做太多事来打发时间。以往这种情况下，我们可能打开收音机听听广播，放点音乐，或者玩会儿手机，通过这些行为来消除无聊感。现在，堵车这个场景的暗示和打发无聊的奖赏都没有改变，你只需要把以往的惯常行为改成听喜马拉雅就可以了。并且和原来的习惯相比，你听喜马拉雅还能多少吸收点知识，收获感会更强，于是用户慢慢接受了这个新习惯。实际上，喜马拉雅是希望用户只在堵车的时候才使用它吗？当然不是，但是首先你要培养用户使用一个产品的习惯，让他们爱上这个产品。

和喜马拉雅类似，今日头条打过一系列进阶版的广告。在各大地铁、公交站、大广告牌的位置，今日头条挂了这些广告语：“今天休息一下，看今日头条”，“今天车上好多人，看今日头条”，“今天不写代码，看今日头条”……这些情景也同样本来就存在，原来在这些场景中，我们可能有别的惯常行为，或者压根儿没有什么行为，但是这个场景的空档现在由今日头条来填满。那些铺天盖地的广告就是在不断刺激用户，当这样的暗示发生时，你可能就会选择打开今日头条的惯常行为。当用户真的在这些闲散时间打开过几次后，他的大脑就会很快记住这个新的习惯回路。毕竟暗示没变，奖赏没变，只是中间装的东西有了些小小的变化而已。

仔细深究，你会发现饿了么、抖音、淘宝等我们常用的高频产品，都是在人们原有的习惯回路中，偷梁换柱接入了自己的产品。饿了么的广告深入人心，大家都记住了那句口号“饿了别叫妈，叫饿了么”，广告一遍遍播，就是在不断教会用户，当肚子饿了的暗示出现时，你要拿起手机，打开饿了么App，点击下单。

培养用户的习惯一定不是一个呼吁用户应该有意志力和自律性的过程，而

是帮助他们形成自发意识的过程。意志力和自律性这两件事适合向内求，不适合向外要求。产品方要做的事情是引领用户先找到“小成功”，再一步步激发出用户对奖赏的渴望。市场上最能激发用户上瘾习惯的，莫过于游戏产品了。在游戏产品的运营思维里，有一个非常重要的“PBL原则”，包含了游戏设计的三大标准特征：点数（points）、徽章（badges）和排行榜（leaderboards）。简单一点说，点数用来激励玩家完成任务，通过积累点数，他们可以购买更多的道具，获得胜利或奖励。徽章是点数的集合，也是可视化的成就，同时，它也是团体相认的重要性标识。更重要的是，徽章刺激了用户搜集的欲望，徽章越多，玩家的成就感和满足感就越高。排行榜是激励体系，它让玩家能够明确自己在群体中的水平，并且强驱动玩家努力提高自己的排位，形成用户强黏性。从点数到徽章再到排行榜，这些不断进阶的奖赏在用户的大脑中一遍遍强化习惯的好处，和其他打发时间、娱乐休闲的行为相比，游戏会带来更多获得更高成就的渴望，完成了这一点，移植新的惯常行为就水到渠成。“PBL原则”非常适合于用户的“留存提频”，所以如果你想让用户多次使用你的产品并形成习惯，不妨用游戏化思维去考虑如何设计玩法。

换个角度讲，如果你想改掉一个旧的坏毛病，你就要分析清楚自己的暗示和奖赏，然后用一个副作用相对较小的惯常行为替代原来的行为。比如，对抽烟的人来说，烟瘾就是一个非常直接的生理上的暗示，抽完烟后尼古丁给大脑带来的刺激是直接的奖赏，抽烟的习惯回路已经根深蒂固了，那该怎么办呢？当你意识到烟瘾出现的时候，你可以尝试嗑瓜子或者抽电子烟来替代点燃香烟的行为，这时候尼古丁带来的快感小了，但是对健康的渴求和自律的成就感成为新的奖赏。所以，你要一直有意识地坚持这一行为，直到有一天新的行为植入习惯回路中。

本章我们介绍了系统一、系统二和习惯回路模型。我们希望做到的是，用户用我们的产品只需要调动系统一，他不需要深入思考就能用我们的产品。我们从这个角度去考虑，让用户思考这件事情是比较可怕的，所以我们需要想尽办法，精心设计一个完整的习惯回路，让用户毫无知觉地陷入对产品的依赖中。

本章小结

1.大脑的运作机制：系统二负责分析和记忆，负责习惯养成前的工作，系统一负责执行，负责习惯养成后的重复。好生意，是系统二对系统一的“降维打击”。

2.习惯的思维模型：习惯回路——暗示，惯常行为，奖赏。渴望会使习惯回路深入大脑。

3.让用户对产品形成习惯的两种方式：（1）培养新习惯：精心设计完整的习惯回路，尤其是暗示和奖赏；（2）替代旧习惯：暗示和奖赏可以不变，但要改变用户的惯常行为。

刻意练习

思考一下，你手机上使用频率排在前三位的App分别是什么？你为什么要一天数次打开它们？换句话说，它们用什么“钩”住了你？

第十章 分享：让用户推荐你

第一节 为什么用户不肯主动转发？

我们都见证了“出行大战”，滴滴并不是最开始的领先者。优步才是共享出行的鼻祖，它得到了“阿里系”的投资，发展势头一度很猛，最终却是滴滴笑到了最后。都说滴滴是靠投资和补贴赢得了市场，但是其他的参与方也都不是弱者，投资都没少拿，投入也并不吝啬。在竞争中，滴滴增长团队起到的作用不容小觑，说到底，面对投资方和市场，公司还是要靠业务数据说话。在滴滴的众多增长策略里，我们可能对滴滴红包印象深刻，这是一个非常典型的通过刺激用户分享来实现增长的创意：你每次打完车，都会收到滴滴发来的红包，它不但可以减免你的费用，还能被分享给朋友，帮他们赢得打折机会或者抵扣金，刺激朋友来使用滴滴打车。通过微信这个中国最大的社交平台，滴滴红包的出现快速实现了滴滴对“快的”的超越。“快的”也曾经尝试使用类似红包的功能，但是快速被微信封掉了——别跟我说什么商业上有公平，不存在的。

滴滴红包的案例，与我们在第五章“接触”里讲赢得流量时的裂变路径类似。当我们从整体来考量用户生命周期的时候，方法往往是可以融会贯通的，通过利益刺激裂变，是使用户分享和用户推荐的一种方式。本章我们将通过对用户分享行为的底层心理动机的分析，来阐述一个企业的产品应该如何建立“分享＋用户推荐”的机制。

在增长黑客的AARRR模型里，用户推荐是其中重要的一级。这是互联网出身的增长官们最喜欢的方式：让用户带来用户，即分享＋用户推荐。

这里我要向大家普及一个基本概念：NPS（用户的净推荐值）。如果一个产品的NPS＝1，就代表这个产品的每一个用户都能带来一个新的用户。如果NPS＝0.5，就代表平均两个用户能带来一个新用户。计算NPS的意义在于考量你的用户向他人推荐你的产品的可能性，你可以由此分析出用户忠诚度和口碑。所以，我们不用去计算新增付费用户里，有多少来自用户推荐，因为这种算法无法显示出老用户忠诚度。

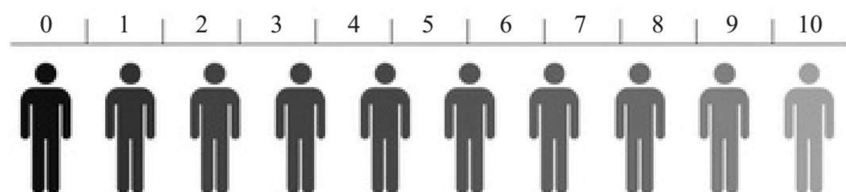


图10–1 NPS模型图

那么怎么让用户带来用户呢？核心的方法论模型如图10–2所示。

图10一2显示的是用户愿意去转发的三种分享场景。主动分享是当用户感受到我们的价值、产生了愉悦时，他会自发转发；利益刺激是当用户感受到利益时的分享，这种利益可以是利己的也可以是利他的；社交货币是当你的产品引发了大家的讨论，形成一个“场"，用户想要参与跟他人的社交互动时，他产生的分享行为。

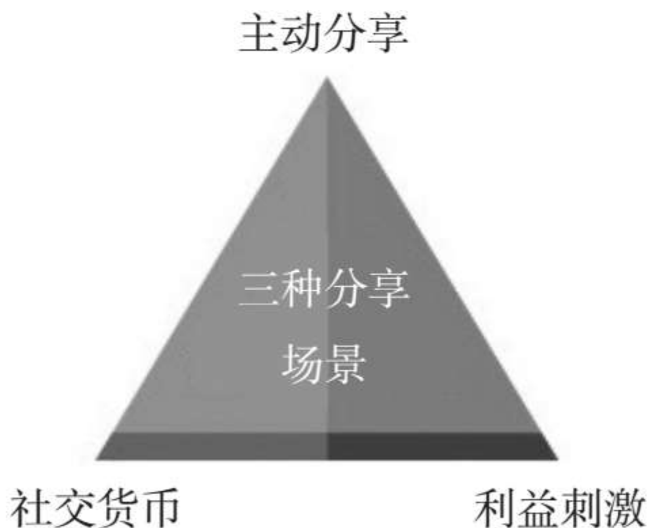


图10–2 分享环节方法论模型

我们先说主动分享的场景。让用户主动转发总共分几步？三步。第一步梳理转发场景，第二步创造转发内容，第三步转发工具赋能。

我们以VIPKID为例，来看看怎么走好这三步。独角兽公司VIPKID是一家主打北美外教教学的在线少儿英语教育机构，其增长的核心秘诀就是用户推荐。教育产品的口碑效应特别明显，尤其在妈妈之间。一些优质的少儿教育产品本身就会在妈妈人群里产生口碑效应，但这是零星的、不可控的。而VIPKID则系统梳理了学员家长最愿意转发的两个场景："小白时刻"和"荣光时刻"。

当用户刚接触产品的时候，他处于"小白时刻"，也称为不清醒时刻，他的心理动因首先是"想知道"，他需要了解你的平台，了解孩子上课的所有内容。其次的心理动因是"想嘚瑟一下"，我的孩子第一次的"触网"经历，我的孩子第一次上纯正外教课。第二个是"荣光时刻"。VIPKID产品并不是K12的产品，不是用来给孩子考试提分的，而是旨在提高英语水平，所以它不太容易拿一个具体的分数来衡量自己做得好不好，也没法以此作为转发的动因。于是换个角度思考，他们就去发掘用户的"荣光时刻"。"荣光时刻"是谁的呢？是孩子带给家长的。我们可以想象一个场景，如果你是孩子的妈妈，你收到一个视频，这个视频是你自己的孩子跟一个外教在非常流利地对话，你会不会想要转发？如果你收到了一张图片，这张图片是一篇英语作文，题目叫"我爱你妈妈"，而作者是你的儿子，你会不会转发？当妈妈处于"荣光时刻"，她因为感觉到自己的孩子很厉害，觉得非常骄傲，所以更愿意分享。

梳理出用户的转发场景，仅仅是第一步。在很多企业以往的做法中，他们可能也发现了用户愿意转发的时刻，但仅仅是被动地感知。用户如果很高兴，自愿就转发了，用户如果不愿意发，也就算了。VIPKID是怎么做的？他们牢牢抓住用户分享的"小白时刻"和"荣光时刻"，主动创造出大量素材，提供给用户。比如前面我们提到的视频、图片，作为一个运营方是很容易批量制造出来的。如果你不主动输出这些内容，用户也许会自主创造，也许不会，确定性和比例就大大降低了。

批量制造内容，还不是最后一步，你还需要转发工具赋能。所谓"喂用户就要喂到最后一口"，就是让用户非常简单地去完成转发的操作，而不要让他们感到麻烦。你提供给用户一张照片，还需要他们进入百度云盘，下载完之后再传到手机，再编写转发语等一系列动作，这太复杂了，很少人会有那么强烈的意愿去做。你要实现的是让用户一键转发，他不需要思考，甚至也来不及思考，就在他高兴的一瞬间，手指头动一动，这次分享就这么完成了。

提供转发工具还有一个好处，那就是可以实现流量的回流。否则，用户把你的信息转发出去了，但仅仅是提供了一次展示，不能帮助你招募新用户。流量回流怎么做？当一个妈妈分享了一条朋友圈，图片内容是孩子写了英文"我爱你，妈妈"，配文是"孩子终于长大了，很感动"。然后很多妈

妈会给她留言，这时候你可以在提供的素材里再加上一张照片，写道："想要你的孩子这样吗，请扫码。"如果你不给用户提供这样的素材和工具，用户是不会自己这么做的。所以，如果你想刺激用户主动分享你的产品，记住这三步：梳理转发场景、创造转发内容、转发工具赋能。

我们自己的公众号"互金每日早知道"没有购买过用户，但是每天也能实现2000～3000个的用户增长，这是单靠内容所实现不了的。这一增长主要是因为我们找到了让用户主动分享的场景。全国有几千家线上理财平台，我们作为第三方，举办了一个"投资人气榜"的活动，让用户给这些平台投票。谁会愿意给这些平台投票呢？除了每个平台的忠实投资人之外，就是各个平台的员工了，而且他们愿意把活动转发到用户群里，请用户代为投票，同时我们又设置了需要关注才能投票。这样通过这些平台员工的对外分享，我们实现了自己的用户增长，而且是非常精准的用户。有兴趣了解具体操作方法的朋友，可以关注我们的公众号"互金每日早知道"，回复"2018"来看看我们是怎么做的。

第二节 不转发你就亏啦！

在本章开篇我们提到，滴滴通过发红包刺激用户分享，最终实现了用户增长。回想一下，为什么大家都愿意帮滴滴分享？很简单，转发一个红包，我能得钱，对方也能得钱，皆大欢喜，何乐不为。滴滴红包就是用户分享的第二种场景：利益刺激。用红包来刺激分享，最初也只是滴滴的诸多尝试之一，但反过来思考，它正因为符合了利益刺激的原则，所以才能实现病毒式传播。

而细数滴滴出行的红包发放，我们不难发现，其红包策略随着市场不断变化。比如，为了培养用户消费习惯，滴滴在推出每项新业务时，都会加大现金红包补贴力度：在快车启动时，它及时推出“橘色星期一”活动；在顺风车业务启动时，它推出首单一分钱的活动；在专车业务及代驾业务启动时，其红包补贴力度都足以“诱惑”用户尝试。此后，滴滴又不断推出折扣红包、节日红包、跨界红包等多种形式，把分享机制用到了极致。

有一个阅读类产品叫趣头条，它被称为“低配版”的今日头条，已经获得了腾讯两亿美元的投资。他们驱动增长的方式是“用户看文章可以赚钱”，这听起来有点低级，但是他们走的路子跟快手和拼多多一样，抓的是所谓的“低端人群”（其实并不是）。用户看文章、转发文章都可以赚到钱，虽然钱不多。他们的文章有很多都是我们耳熟能详的那类父母辈特别爱转的“健康体”，比如《十招教你活到九十九》等。用户一方面可以赚钱，一方面觉得对周围的人有帮助，这又成功建立起一个分享场景。

VIPKID除了通过三步走刺激用户产生主动分享的意愿，也会通过利益刺激来撬动更多家长。这里面非常重要的点是如何激励用户，到底提供什么东西才能提起用户的兴趣？在这个环节上，VIPKID团队做了大量的尝试，比如礼品、现金、课程等各种奖励，最后确定了奖励课程，因为这能最大限度地确认分享和转发的人是孩子的家长，否则他们不会对课程感兴趣。在赠送课程的数量上他们也做了很多测试：到底给带来新客户的老客户多少激励课程，才能既刺激用户推荐又让公司能够接受成本？经过大量测试，这个标准基本稳定在了每介绍一个付费新用户，老用户可以免费获得10节课程。老用户的心理动机是，因为自己是用户，觉得课程不错，那课程对其他家长也许也是有用的，所以他愿意分享。

有时候，能够刺激用户转发的并不仅仅只是金钱或者物质。筹款产品水滴筹、轻松筹经常在我们朋友圈里刷屏。在二度人脉里，这些用户转发的心理动因是“对别人有用”，一次转发，有可能帮助需要的人筹到几千元钱。所以，对自己有利＋对他人有用，是用户愿意分享的心理动因。

之前我们讲过的主打广场舞教学视频的糖豆积累了大量的中老年人用户。糖豆发现，中老年人的共性是利他性、寻求存在感，他们的荣耀性比经济性更重要。所以，类似于拼团的活动无法吸引他们，对他人有用的内容却会激发他们的转发欲望。基于用户属性，糖豆开始思考他们还有什么样的微信群，关注哪方面的内容。它随后推出了“糖豆爱生活”小程序，主打健康类资讯，比如“手机为什么不能放床头”等。事实证明，其裂变属性非常高，用户很快积累到500万名。再往下捋，这个群体还会有战友群、同学群，糖豆又制作了一些小段子，再次引发了用户的大量转发。通过这种方式，糖豆在微信上已经得到几亿名用户。

第三节 谁有敬业福？求赠！

你参与过支付宝的春晚“集五福”吗？你有没有想过，明明知道最后分不了多少钱，为什么大家还那么疯狂？从2016年猴年春晚开始，支付宝推出了“集五福”抢红包的玩法，活动用户仅能通过好友互换、转赠、AR（增强现实）扫描方式获得福卡，福卡随机生成，集齐和谐、爱国、敬业、友善、富强这几种福卡，用户就能参与瓜分上亿元的奖金。你如果自己缺某张福卡，可以通过好友赠送获得。集齐福卡的用户最高获得的红包奖金可以达到666元，但其实大部分用户分到的还是一两元的零钱。但是，这个活动支付宝已经连续玩了4年，几乎变成了大家过年时惦记的一份“新年味”，到后来它又衍生出更多功能的万能福卡、花花卡等。尤其在第一年的时候，敬业福特别难扫到，它变成了一种朋友间相互讨要的“稀缺货币”。为了扫福集福，很多老年人也学起了支付宝，年轻人更是“脑洞大开”，用牙签、口红甚至鸡骨头摆出福字。大家之所以愿意分享“集五福”活动，背后的动机已经不仅仅是获得多少钱的红包了，而是希望参与一场春节期间的全民社交。

作为强分享的社交货币，福卡促进了用户将“福运”传递给身边的朋友，让他们加入活动的讨论中。而最终开奖的机制，确保了获客成本也完全可控，支付宝对每个用户仅付出了一两元的成本，就让用户安装注册了一个应用软件，而且他们还可能持续使用。支付宝的“集五福”可以说仅花了较少的营销费用（对支付宝的规模而言），就完成了一项传播度很高的活动，以低成本获取大量新用户的同时，还刺激了老用户。

社交货币的分享机制并不是互联网企业的创新。实际上很多年前，传统企业就已经深谙这套玩法了。有个产品叫小浣熊干脆面，不知道大家是否还有印象。每包干脆面里会随机赠送一张人物卡片，人物则是水浒一百零八将之一。对于产品的目标用户小朋友们而言，这就是一个强分享的社交货币，他们会为了凑齐一百零八将，向身边的小伙伴推销小浣熊干脆面，大家组团去买，然后相互交换多余的卡片。在这种形成了社交场的讨论和分享过程后，最终集齐卡片的小朋友会获得巨大的荣誉感。

前面我们讲了用户愿意分享的几种场景以及如何刺激他们主动分享，这里我要再讲一个“信息强度”概念。肯尼迪总统遇刺身亡，约翰逊继任总统。美国大选的政客一般都会通过广播、演讲等方式带来很多支持者，他们称之为流量。但是约翰逊有些木讷，不会争取流量。他采取了一个特别勤奋又特别笨的办法，一家一家到山区拜访选民，一天下来他也就能拜访20家左右，效率非常低。出人意料的是，肯尼迪被杀后约翰逊作为候选人被全国人民选上了。更令人惊讶的是，在下一届选举的时候他继续当选了，并

且票数高出对手20%，双方的差距是历届美国总统大选中票数差距最大的。约翰逊并非一个流量型的竞选者，在其他人重视信息效率的时候，他更重视“信息强度”。因为挨家拜访，当面长谈，那些跟他近距离接触过的人会产生很强的口碑效应，约翰逊当时票仓里的一大部分选票都产生于他当时拜访过的区域。

所以，如果你的产品适合流量思维，那你计算转化率就可以了。约翰逊之流则可以通过“信息强度”去激发用户推荐。所以刺激用户分享有很多维度，流量思维是增加连接效率，信息强度的思维则是增加了连接的强度。这个时候，慢就是快，慢也能带来很多扎实的用户。

线上互联网保险公司和线下面销公司相比，前者的确很便捷，能吸引大量用户。但实际上，传统保险经纪挨个跟用户沟通，最后产生的单量也不少，而且这里面会发生很多用户推荐效应。所以，具体用哪种方法，你要自己做判断。就像购买流量和裂变哪个好，要看你处于哪个阶段。确定的1好过可能的10。

这个方法适用于哪些场景或者产品呢？那就是仅仅靠连接还不够的行业，比如房地产销售就没法完全互联网化。还有品牌传播平台“传播管家”，仅仅靠连接、撮合是不够的，它还需要服务。教育行业也是，用户不会在网上直接下单，始终需要线下面咨。信息化不够和信息化解决不了是两回事，携程最开始就是线上加线下的模式，那是因为信息化不够，而保险不能完全线上化，则是因为信息化解决不了。如果服务能够标准化，信息化就能够解决，就能交付。比如滴滴也是连接加服务的模式，但这个服务是标准化的，所以它能够在线上做流量。课程可以标准化，培训就不能。

第四节 “疯传”三法则

我们在刺激用户分享的时候，其实可以将分享机制分成两个部分。一部分叫长效分享机制，前面几节我们讲的都是这一类型，还有一部分是“爆点”分享机制，在什么情况下这个分享机制可能成为“爆点”，快速地传播起来？有一本书叫《疯传》，它提出，如果想驱动用户在很短的时间内形成一个爆发性的传播事件，有三个重要法则，分别是：个别人物法则、附着力法则、环境威力法则。

个别人物指的是我们周围的那些“超级连接点”。常玩知乎的朋友都知道，一个默默无闻的“小白”如果哪篇文章忽然阅读量和点赞数猛增，第一反应会是：“哪位大神翻我的牌子了？”很有可能是有一个“大V”点赞了或者转发了，一下子就让传播效率翻了几番。“超级连接点”就是你朋友圈里面的超级大佬，如果他帮你做传播，那个内容被快速传播的可能性就很大。这个“超级连接点”可能是一个行业大佬，他横跨了不同的行业和领域，同时是金融圈、科技圈和媒体圈的交叉点；他也可能同时是上海帮、北京帮、广东帮的连接人，能够将信息传递到不同的地域圈子里。

大家的朋友圈里多多少少都有几个这种作为“超级连接点”的大佬。怎么让大佬帮我们做传播，比如最简单的，让他帮忙转发个朋友圈呢？我有一个特别简单的技巧，这个技巧我不建议大家长期使用，但是可以作为拓展思路的一个启发。假如我们平白无故地叫大佬帮忙转发内容，心里一般都没底，老让他帮忙转发，他就烦你了，再问，他可能就把你拉黑了。那该怎么做？你可以把要转发的文章发给他，同时发一个500元的红包，再跟上一句“方便的话，麻烦您给帮转一下”。

大佬什么反应？首先他会觉得这小孩挺懂事的，500元你请他吃顿饭可能都不够，但是在这个场景里面它就是巨型红包。大佬未必在意你那点散碎银两，发红包只是一个诚意的表达，否则人家理都不会理。大佬看到文章和红包之后，会有几个选择，第一种：看了文章，收钱转了，你实现了自己的目的；第二种：他不收钱也帮你转了，这也是有可能的；第三种：他的确不想转，于是假装没看见，不收钱也不帮忙转。出现这种情况也没关系，因为24小时后红包就退回来了，你没有任何损失。说不定大佬还会表达一个歉意：“不好意思兄弟，我没有看到。”但绝对不会出现第四种情况：大佬收了钱却不帮忙转。既然是大佬，他丢不起那个人。

“超级连接点”对于个人或者企业都有不可小觑的助攻力量。新世相在做2018年那次刷屏的分销课程时，提前也做了大量的准备工作，其中之一就是沟通了大量的“大V”做冷启动用户，这些“大V”既是超级连接点又是标杆

用户。他们大概沟通了100多位“大V”，最后有17位同意发起活动，这也是那次活动能够那么成功的重要原因之一。

附着力法则即“不仅仅是产品”。可以说，任何一个“网红”产品都附着了产品之外的其他属性，这是它们具有传播力的必要因素。说直白一点，就是你的产品除了本身足够吸引人，还要能传递出一些“调调”，给用户一个在产品之外愿意帮你付出情感、帮你传播的理由。用户传播的不仅仅是你的产品，还有对这种属性的认可。比如，想到江小白的时候，我会想起青春。大家一直有这样一个感觉，江小白是青春“小酒”。我们在想起锤子手机的时候，会想起情怀。我们在想起黄太吉的时候会想起梦想。还有喜茶，它代表着“潮”。北冰洋对老北京人来说，是一种怀旧的感觉，它代表了童年的记忆。

百雀羚也曾经出过一个“爆款”广告。作为创立于1931年的国货精品，百雀羚近些年在国外品牌的冲击下，原本已经销声匿迹。但随着百雀羚被作为国礼带到非洲，这个老品牌又开始走红。企业随后也抓住机会，大打情怀牌，推出了一系列创意出色的广告，最出名的一版是《一九三一》长图广告，做到了刷屏朋友圈。《一九三一》讲述了一个民国时期的故事，对于民国时期的生活方式、街景的还原，都是在向受众传达怀旧复古的情愫，勾起了许多人的怀旧之心，而这与百雀羚本身80余年的历史和国货的定位正好契合。

另外，百雀羚刻意在广告中植入很多细节，从而引发了用户的积极转发与二次讨论。比如，你会发现，所有的店名品牌都是鸟类的名字；广告主角阿玲路过的地方都是根据女性一生的各个阶段展开的；其中还添加了一些影视剧的“梗”；此外，细部还有一些小心机，故意把“号外号外”写成“外号外号”，以引发观众“吐槽”……最后，当大家已经沉浸于民国的衣食住行中时，女主角却用一颗子弹带来了一个大反转，让人拍案称奇。就这样，通过对“民国风”的刻画，采用一镜到底的长图、设置场景讲故事、新奇“脑洞”的方式，百雀羚在内容同质化严重的时代得到了大家的赏识。《一九三一》在投放的微信公众号首发后，阅读量迅速到达10万，在另一个公众号上，这张长图广告仅在第二条位置，却达到了424万的阅读量，据说，它还为该号带来了5万多名用户。

仅仅从分享的角度来看，《一九三一》无疑是一个利用附着力法则实现“爆点”分享的好案例。但是，从整个增长的角度来看，这个案例有个大漏洞：尽管广告本身怒刷了一把存在感，但很少有人记住广告真正的主角——百雀羚的产品“月光宝盒”。第三方数据显示，这个高达3000万阅读量的广告，最终转化率却不到0.00008%。所以，我们一再强调，增长应该有call to action的意识，在“爆点”传播的基础上设计转化点，刺激用户实现首单。比如设置价格机制，百雀羚可以直接宣布几天之内顾客搜索天猫

店购买“月光宝盒”，可以打8折，或者凭借朋友圈转发的截图，可以到服务号领取折扣链接，这样海量的分享才会形成闭环。

环境威力法则，是指我们其实很难创造一个全民流行的热点，那是各种机缘巧合的结果。但是创造一个特定人群的社交货币是可以复制的。人类有一个认知偏误，觉得自己看到的世界就是世界上大多数人看到的。比如，我们这个圈子觉得微信和朋友圈就应该是远远超过其他社交应用的产品，但实际上，在更年轻的群体里，QQ和QQ空间是远超过微信的应用。

意识到这种认知偏误，其实可以帮助我们。现在去中心化的趋势已越来越明显。每一个人都在坐井观天，每个人看到的世界其实都是狭窄的，装扮一整个天空很难，但装扮一个井口并不难。所以，很多时候我们要影响的或者希望影响的，并不是全世界，你只要影响一个很小的圈子，其实就可以了。你把这个圈子给影响到了，渗透率很高，你的产品往往在这个圈子就会产生很好的刷屏效果，这就是环境威力法则。

给大家说一个我自己的案例。2017年，我们公司的业务之一“传播管家”在钉钉上线后，成为钉钉在媒体领域的唯一合作伙伴。当时我们怎么去传播这件事的？实际上我们并不想影响所有的人，我们只想影响一小部分人，那就是企业的市场部、乙方的广告公司和营销公司。我想影响这些人，我是不是需要去央视做广告？不需要的，我只需要影响这个目标环境就可以了。

所以当时我们做了一件事情，叫冠名微信群。现在大家冠名微信群很多了，当时我们还真是独创的。我们沟通了100个群，全是营销领域的群，差不多把这个圈子给打透了，因为同一个人可能在不同的群里面。然后在2017年3月21日，我们约定所有的群都在10点上线，统一改群名。而那时，冠名微信群都不需要收钱，只要在群里发200元红包就可以了。所以在那天上午，很多我们圈里的人都看到自己所在的营销圈的群都改名叫“祝贺传播管家上线钉钉”，他们的朋友圈里也全是关于这件事的文章。总共刷屏了两三个小时，但是对我们来说，这足够了。其实整个过程我们只影响了两三万人，但他们都是营销圈子的人，他们平均一个人在同一天会被这个消息推送到两三次，在他们看来这就是刷屏，这就会形成“社交货币”。

所以你应该能理解，为什么有那么多公司对干预微博热搜这件事情有独钟。因为一个话题一旦上了热搜，即便原来不是热点，也会让看到的用户“觉得”有非常多的人在关注这件事。微信公众号在2018年推出了一些功能，比如一个公众号，你可以看到有多少自己的朋友关注了；一篇文章，你可以看到有多少朋友读过了。别人的号怎么样我不知道，我们自己的文章的阅读量增加得十分明显。这就是环境带给我们的影响。

你如果希望用户转发，就要善用长效分享机制和“爆点”分享机制。除了这个之外，我们还必须降低用户的传播成本，对用户来说，产品特征要满足以下几点：简单、具体、意外。产品对外传播的时候，我们要有意识地按照这几个原则去描述。比如前面提到的水滴筹，我们就可以把它描述成“一个帮生病的人筹钱的工具”，这很好理解，用户传播起来不费劲儿。滴滴可以被描述成“一个让你在家里就能打到车的App”，这也是简单、具体，还有点意外的，因为在没有滴滴之前，这样的打车体验是不存在的。

同时，你要制造好的转发内容，给用户创造转发的动机。这里介绍两个基本的内容制作原则：“三情”和“三有”。“三情”指情绪、情感、情欲。很多“爆款”文章都是“情绪类”的，这类分享比例很高的情绪化传播，基本符合以下几个特点：（1）划分相类似的人群；（2）寻找敌人；（3）制造不合理；（4）领袖召唤。“三有”是指有利、有用、有格调（社交货币属性）。用户希望分享出去的东西能显示自己的价值和品位，你要给足他们分享的理由。

除了要符合“三情”“三有”法则，你还必须想清楚，用什么样的工具化方式，能让用户用最简单最直接地分享出去。换言之，你要让用户只需要调用系统一就可以完成分享。同时，成功的分享方法未必具有可复制性，你需要不断尝试与测试，用多变的方法去制造分享机制。

本章小结

1.基本概念：NPS，即用户净推荐值。

2.用户分享的三种场景：主动分享（感受价值、产生愉悦、自发转化），利益刺激（好处或利益），社交货币（深入用户与他人的社交互动中）。

3.“疯传”三法则：个别人物法则、附着力法则、环境威力法则。

刻意练习

你参与过哪些产品或内容的转发？你认为它们刺激你分享的原因是什么？

第十一章 流失：让用户忘不掉你

第一节 无言的结局：遗弃与遗忘

本章我们主要讲用户流失。我们之前讲到了增长八卦图的各个环节，你把一个客户通过认知、接触、使用、首单、复购等手段争取过来了，结果过了一阵子，你从后台数据发现，这个用户活跃度降低，甚至达到了流失用户的预警线边缘，这时候你要足够警觉了。

一般来说，用户生命周期分为5个阶段：引入期、成长期、成熟期、休眠期、流失期。通过各个时期特征的提炼，你可将这5个阶段分为3个运营区间，如图11–1所示。

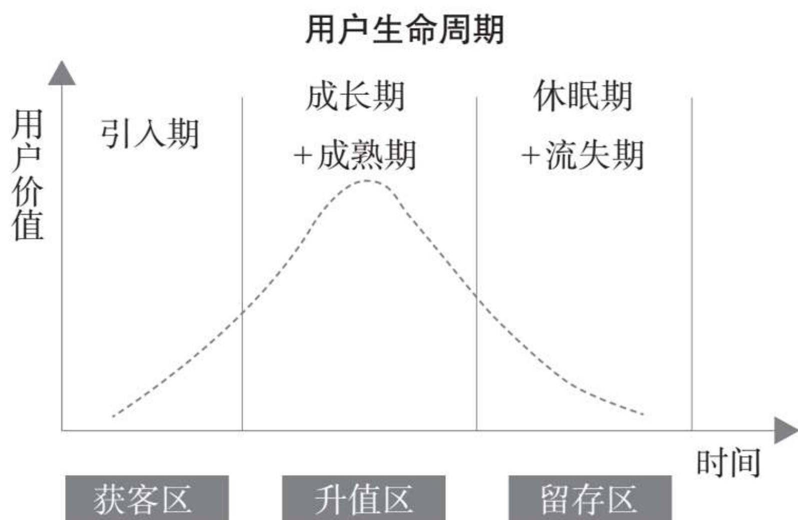


图11–1 用户生命周期的5个阶段

引入期，主要手段为拉新；成长期+成熟期，主要手段为激活；休眠期+流失期，主要手段为留存。

研究数据表明，发展一个新客户的成本是维护一个老用户的成本的3~8倍，一个老用户贡献的利润是新用户贡献利润的10倍以上，而用户参与度每下降5个百分点，企业利润则会下降25%。所以做增长的朋友们，在你们每天绞尽脑汁地努力提升流量拉新的时候，如果忽略了数量更为巨大的流失用户，那真是个不能饶恕的大错误。把“狗熊掰棒子”的增长策略放到

流量枯竭的今天，这样的生意思维是没有未来的。

那我们该如何解决流失问题，能不能让用户不走呢？理论上讲，所有的用户最终都要走的，都会离开的，所以我们能够做到的，只是尽量延缓这个过程而已。所以我们要分析用户为什么走、为什么不用这个产品了。其实一个用户如果不用你的产品，无非两种情况：（1）你的产品对他来说不“啊哈”了；（2）他忘了。我们首先得搞清楚用户属于哪种情况，再因地制宜，采取措施。

开心网风靡的时候，我整个办公室的同事全都定了闹钟，到点儿了就疯狂偷菜，还有人半夜也要爬起来去抢车位。开心网创办于2008年，2009年12月初的时候，注册用户数已经接近7000万，页面浏览量超过20亿，每天登录用户数超过2000万，它有过用户增长率高达500%的辉煌。但随着开心农场的人气渐弱，开心网的注册量和访问量就一路下滑，它渐渐被逐渐兴起的微博、微信取代。

开心网用户流失的最大原因，就是大家不再“啊哈”了。偷菜、抢车位的游戏，大家一开始感到很新奇刺激，但是它能提供的玩法毕竟有限，久了之后大家就觉得没意思了。另一个“啊哈”点是开心网提供了SNS（社交网络服务），大家可以通过这个平台和同事、朋友深度交互，偷菜也因此变成社交货币。随着微博兴起，大量的用户迁徙，他们也不再需要通过开心网去联系朋友了，于是开心网的社交属性也就逐渐丧失了。

印象笔记初入中国市场时很受欢迎。它的保持同步、团队协作、批量导出等多个功能都深得人心。然而在本土版的有道笔记推出后，印象笔记的用户就开始流失，因为有道开发的插件和功能更贴近中国人的使用习惯，让大家觉得更“啊哈”。比如有网友觉得，有道的免费版初始存储空间有2G，每日签到还能领10M以内的空间，而印象笔记只有60M月上传流量，显得捉襟见肘。还有人觉得，有道的附加功能固定在底部很方便，而印象笔记的操作键在顶部，不太符合中国人的习惯。另外，有道的扫描、语音转文字、OCR（图像文字识别技术）功能，都让人觉得很亮眼。在资源分享上，印象要分享得截图，而有道可以生成长图或者让用户直接通过微信等社交软件分享，显得便捷很多。正因为这些微小的细节不再是用户的“啊哈”点，印象笔记的用户开始一步步流失。

有一个电视品牌，我不知道大家是否还记得：乐视超级电视，它曾经是电视机线上销量的行业第一。与众不同的地方在于，它不仅仅是一台电视，还是一套完整的大屏互联网生态系统。当时乐视拥有中国最全的版权库，用户可以足不出户观看到海量的影视资源，这让电视迷们非常“啊哈”。但是后来乐视因为公司资金问题，不再能支撑高额的版权费用，资源上的优势消失了，用户购买它的“啊哈”就没有了，用户也就慢慢流失掉了。

同样，前几年直播平台非常火爆，大大小小的平台林立。但快手、抖音等短视频平台颠覆了这个市场。它们有大量的UGC，也能同时进行直播，更能满足用户的多元化需求。到2018年，除了几家头部平台还在赢利外，更多的小平台已经相继倒闭。实际上，直播平台本身存在“啊哈”不足的问题，用户跟随的是平台上有名的“网红”，平台自身能提供给用户的亮点之处非常有限。

上述例子都是因为用户不“啊哈”了而造成用户流失的。哪种情况是用户忘了呢？以前移动通信不发达、手机流量不富裕的时候，大家习惯用wap（无线应用通信协议）看新闻，因为它既可以把网上的丰富信息引入手机，同时耗费的流量又比较少。现在呢，随着今日头条、网易新闻等一大波资讯App兴起，用户已经被养成了新的新闻阅读习惯，谁还能想得起看新闻的时候要用wap呢。

举一个更大的例子。这些年国外的奢侈品纷纷抢占中国市场，中国人展现出了惊人的热忱和购买力。但其实大家还能想到吗，中国也不乏百年老店。到北京大栅栏走一圈，你还能看到很多记忆里的老字号：内联升、六必居、狗不理、瑞蚨祥……这些店今天仍在延续历史，不少品牌也在想办法与时俱进，但它们还没有摸索到与成长起来的新用户形成勾连的方式，可能在保持荣誉的同时却也渐渐被遗忘在浩渺的消费市场里了。

第二节 回归啊哈时刻

在上一节我们讲了用户流失的两种情况，现在我们要想办法解决它们。用户流失环节的模型是：回归啊哈时刻、损失厌恶、建立召回渠道。



图11–2 流失环节方法论模型

我们先来看看第一个方法论，回归啊哈时刻。我同事是个影视迷，在视频网站竞争最白热化的时候，他把爱奇艺App卸载了，因为各家平台同质化严重，他觉得保留一家即可。没想到2016年爱奇艺买了当时炙手可热的韩剧《来自星星的你》的独家版权以及一些别的独家资源，他一下子就回归了爱奇艺，并且买了两年的会员。其实，不光是爱奇艺，整个视频网站行业都经历了一个重新找回啊哈时刻的过程。以前用户的啊哈时刻在于可以在线收看很多免费的影视资源，但平台由于版权费用高企而难以赢利，纷

纷开始自救，自救方式包括延长广告时间、大量片源收费等，这样做的结果就是体验变差，用户大量流失。为了平衡赢利与体验，各大视频网站开始另辟蹊径，将重心转移到网络自制剧、网络综艺节目上。到今天这些努力已经开花结果，各家都有了拿得出手的代表作，爱奇艺有《奇葩说》《无证之罪》《余罪》，优酷有《白夜追凶》，腾讯视频有《创造101》，这些自制剧和网络综艺节目都叫好又叫座，普及度和好评度都非常高，并且由于差异化发展，它们丰富了用户的选择，用户满足率提升了，视频网站也借此赚到盆满钵满。

显然，对于不同的产品类型，让用户回归啊哈时刻需要截然不同的手段。有什么逻辑可以牵引我们去找到这些方法呢？我先跟大家介绍两个概念：用户留存率是群体概念，指一群用户，在某个时间节点，还有多少比例的用户继续用你的产品；用户参与度是个体概念，指用户对你的产品的参与深度。通过用户参与度你可以区分用户级别。

1.消极用户：他们不会按照产品设计的最理想方式使用产品，但他们有自己的固有使用方式和频率。

2.核心用户：他们以正常的频率和正确的方式使用产品，通常是活跃用户里的大多数。

3.超级用户：他们的参与度非常高，并且不光高频率地使用产品，还能深度使用产品的多个功能，发掘出大多数用户没有感受到的啊哈时刻。

在大多数网络社区或者产品类型里，存在“1、9、90规则”，即超级用户往往只占到总用户数的1%，核心用户只占9%，而90%的用户都是消极用户。解决用户觉得你不“啊哈”了的核心就是抓住超级用户！这里有点反常识，因为用户在流失前明显属于消极用户范畴，为什么我反而要去抓住超级用户呢？这是因为我们需要重新评估啊哈时刻。我们之前讲过，一个产品的啊哈时刻是有可能变化的。微信的“啊哈”就经历了“语音消息、朋友圈、微信红包”等多个变化。每一个啊哈时刻就是一个抓住用户的点，所以说我们要留住消极用户反而先从超级用户做起的逻辑是什么呢？是我们要从超级用户身上发现自己产品新的啊哈时刻。

很多时候对产品的啊哈时刻，做产品的人自己都未必能完全控制走向，而超级用户之所以一直在用你的产品，并且深度参与，一定是他自己发掘了很多花式使用产品的方式，这些有可能变成新的啊哈时刻。然后你再用这些新的啊哈时刻去刺激那些非活跃的消极用户。用户之所以消极，一部分原因是原来的啊哈时刻对他们来说已经不“啊哈”了，产品出现新的“啊哈”点才会让一部分用户重新使用你的产品。

在超级用户身上发现了新的啊哈时刻后，你就要提炼出那些最重要的单一要素，再重新通过调研了解消极用户的“言”和“行”，从而试图让他们重回啊哈时刻，正如我们在做增长的一开始所做的那样。

有的时候，用户也许会“吐槽”我们的产品，给出差评、制造负面信息或者是投诉。千万不要以为这样的用户理应流失，他们也许是期望与品牌获得沟通，甚至恰恰是一些活跃用户。面对这样的用户，品牌方需要做的是积极正面应对，如果处理得当，很有可能会将他们转化为忠实用户。我在蒙牛就职期间就做了很多这样的工作。曾经有一段时间，蒙牛在网上被骂得很惨，有差不多200个“大V”都在指责我们。这让我们很疑惑，为什么口碑会遭遇这样的危机？于是我们一个个与这些“大V”取得联系，倾听他们的想法，并逐一坦诚地解释了真实情况。一件有意思的事情发生了，在真正点对点地沟通后，大部分攻击者最后都变得非常善意，并且在此之后，他们跟我们的关系变得很融洽。所以有的时候，用户并非不喜欢你的产品，而是非常期待跟你的沟通，而品牌方自己完全没意识到。所以，对于投诉用户，正确的处理态度应该是让用户知道“你很在乎他”。这样你不仅不会流失一个用户，反而会增加一个忠实用户。

第三节 “祝英台陷阱”

黄执中曾经讲过一个有趣的概念：祝英台陷阱。祝英台的妈妈想要说服祝英台嫁给马文才。如果她不断跟祝英台强调：“贫贱夫妻百事哀，你还年轻不懂事，男人有钱很重要，所以女人不要老是相信真爱。你要信妈妈，妈妈看过的男人比你看过的多得多。”她每讲一句话，祝英台心中就有一万个反感。

妈妈说贫贱夫妻百事哀，女儿脑中第一个想的就是反例：不会，你看村口的王大妈跟她的老公不是也很穷吗？不是很开心吗？男人一定要有钱，女儿脑中第一个想：不对，谁说的，你看谁谁谁，不是也很穷吗？最后就发财了。或者他没有发财，不是也很开心吗？因为他得道成仙了。她既有的原则叫“我喜欢的是梁山伯”，而妈妈现在告诉她的一切，都在说她的选择和偏好是错的，这不可接受。

最后的结果就是，祝英台的妈妈说得越多，祝英台越不会被说服。这件事的底层逻辑就是：没有人喜欢被改变。当一个人被说服，他就等同于被打败了，他所积累的观点、看法和立场都受到了挑战，所以他不会真心接受。你的理由越充足，他越不开心。而当我们认可某个观点的时候，多半是这个观点本身就在我们脑海里，我们只不过因为受到外界启发而想通了。这个时候，我们的潜意识是，我并没有被改变，而是我主动选择了我想要接受的观点。

这样说来，是不是你根本就无法说服对方了呢？我们设想另一个方式来说这件事。祝英台的妈妈可以问她：“如果让你给马文才打分，满分10分，你打几分呢？”祝英台可能回答4分。祝妈妈说：“怎么还有4分这么高呢，我以为你非常讨厌他呢！”祝英台这时候为了对抗妈妈的说法，就要开始思考，到底为什么给分：“其实我觉得他对我还不错，我喜欢的胭脂他会买下来。”祝妈妈：“那也顶多算1分吧，也不至于这么高呀！”祝英台：“他虽然是个富二代，但不是一个拈花惹草的公子哥儿。”祝妈妈：“那也不够4分呀……”想想看，如果这段对话一直进行下去，祝英台就会不断努力思考马文才的好，最后发现，原来他也有这么多优点。而这些优点，全都是祝英台自己的想法，祝妈妈并没有去“改变”她！

上面我们讲的是一个虚拟的情景，当我们面向的对象是用户时，他们也同样不愿意被我们改变。但是，他们的脑海里也同样存在正反两面概念，在与他们进行对话时，你该怎么说服他留下呢？如果你不断问他：“我到底哪里做得不好，让你选择了卸载？”他就会绞尽脑汁去想你产品的弊端。如果换个角度，你不断问他：“你觉得我们产品最好用的几项功能是什

么？你觉得使用这个产品让你最惊喜的地方在哪里？”显然，用户社会下意识地被引导着想你的好了。

提醒用户你的好，其实是在加强用户的损失厌恶，让他们觉得自己不用你的产品会有所损失。损失厌恶，就是我们在流失环节的第二个方法论。损失厌恶是一个非常普遍的心理现象，在前面的首单环节，我们也提到过，同样是100元钱，你捡到和丢掉所带来的快乐和遗憾感是不成正比的，丢掉100元的遗憾感要大得多。再比如我们每个人的微信里其实都有大量的微信群，即便你清楚某些群你一年也不会打开一次，你也很少退群。你可能会想，说不定某天会出现一句有用的群留言呢。

创造沉没成本，是加强损失厌恶感的不二法门。有黏性的产品＝用户用得越多好处越多＋用得越多离开后损失越大。而所谓的有黏性，其实就是沉没成本高。我的同事向我“吐槽”过好几次，他曾经买过一个宜家的大衣柜，衣柜有一人多高，需要自己组装，他和女朋友从下午4点开始，从每颗螺丝钉开始研究，整整花了4个多小时，费尽心力终于安装完毕。这时候他们忽然想起来，为了组装这个衣柜，他们竟然忘记了去看7点的罗大佑演唱会，并且演唱会门票还是价值2000多元的内场区门票。就因为这个代价巨大而又富有成就感的过程，他们对这个大衣柜充满了感情，在好几次搬家的过程中，他们丢掉了大批的物件，却一直保留着这个大衣柜。他们虽然每次搬家都嫌它太笨重想扔，却始终没舍得。

事实上，这就是著名的宜家效应。哈佛大学教授迈克尔·诺顿曾经做过一个有名的实验，他找了52个人，分成两组，一组需要自己动手组装宜家的储物盒，另外一组人则会直接收到一个组装好的储物盒。随后，他分别问了这两组人两个问题：你愿意花多少钱来买这个盒子？你有多喜欢这个盒子呢？

表11–1 宜家效应实验结果

	动手组装储物盒的人	拿到现成储物盒的人
愿意花多少钱买储物盒	0.78 美元	0.48 美元
有多喜欢这个储物盒（1~7 分）	3.8	2.5

从表11–1上，你能清晰地看到，动手组装储物盒的人愿意花更多的钱购买这个盒子，也更喜欢这个盒子。宜家效应表明了一件事，当用户亲自动手参与并完成一个产品后，他的黏性会大大增加。正是这个聪明的策略，让

宜家俘获了海量用户，拥有高度的顾客忠诚度。在家居领域，宜家的商品其实既不算质量好，也称不上性价比高，但在宜家购买的家具，大部分是要用户亲自动手去组装的（这些家具已经被设计成简易组装的类型，顾客照着说明书做即可）。我们为一件事付出的努力越多，它在我们心中的价值感就越高（这是禀赋效应及规避损失效应的双重后果）。

同样，对于知乎、豆瓣等UGC类产品，那些有过内容输入行为的“内容生产者”，其流失率远低于纯粹的“内容消费者”。类似的宜家效应我们完全可以把它们应用于对用户的运营上。

所以，增加沉没成本就是要利用宜家效应增加手中的砝码。要通过激励提高用户离开平台的物质成本和心理成本，从而确保留存率的稳定。执行用户激励机制时，基本的4个抓手是：利益、荣誉、情感、安全。比如，各种加息券、抵用券、红包等，都是在满足用户对利益的诉求；用户等级体系的建设、VIP特权的授予，是在满足用户对荣誉感的诉求；情感化的文案提示、推送、短信及用户体验的持续优化等，满足的是用户的情感需求和认同需求；股东背景介绍、熟人推介、资金进出及时提示和展示，满足的是用户的安全诉求。

按目前商业发展的趋势来看，我们可以明确预见的一点是：任何类型的产品，其产品生命周期都将越来越短暂，产品被用户舍弃的时间也将来得越来越快。因此，如果可以通过各种经科学验证过的运营策略延长产品生命周期，你就能形成莫大的竞争壁垒。

可能有些人认为这个策略有悖常理：通常来说产品体验不是让用户上手越顺畅越好么？是。但这句话只正确了一半，只有在产品陷入红海竞争的时候才是如此。当用户对产品的亮点功能“兴趣最浓厚”的时候，让他们付出一点点努力又何妨呢？比如当年小米手机“一码难求”的时候，优先购买权F码并没有降低大家的热情。当你把“用户需要付出的努力”和用户激励机制连接在一起，设计得比较有趣的时候，就更是如此了。

宜家效应在用户流失阶段的作用是超出我们预料的。科学研究显示，付出努力的用户，其留存率是同期用户（对照组）的2.5倍之高，这个数字是不是相当惊人呢？比如说电商网站都会有购物积分或者返现的系统设置，社交媒体上有你的关系链等，这些让用户投入的设计，其意义是让用户增加在产品内的自身虚拟资产，而这个虚拟资产越大，用户离开产品的可能性就越小，或者说当你挽回他的时候，你手里的牌也就越有利。这些都是利用禀赋效应的典型事例。

再举个线下的例子，我有一个同学，是给电话销售团队做服务的。他们那个楼里有三层，分别是不同公司的电话销售公司，那些做电话销售的年轻

人经常为了三五百元钱的涨薪就换一个楼层，公司每年的离职率都超过50%。后来他们做了一件事，来降低离职率：在电话销售行业，好的名单资源是非常重要的，我的同学他们开发了一套电话销售的积分系统，有一些操作能涨积分，比如成单量、通话时长等。那这个积分可以用来干什么呢？它可以用来跟公司换取优质的名单资源。使用不同来源的名单，其成单效率是相差很大的。所以一个电话销售人员如果足够优秀的话，他是可以获得很多积分的，这个积分就变成了他的沉没成本，如果他换了公司，就要损失免费获得优质名单的机会，而优质名单就意味着更高的收入。结果他们的离职率一下子就降下来了。

值得注意的一点是，对损失厌恶这个点你不应该在用户已经要流失的时候才去强化，因为那个时候你已经来不及去测试他损失厌恶的点在哪里了。我们应该要做的，是在产品使用的过程中不断强化损失厌恶这个点。

强化的方式中有个小技巧，也就是本节开篇我们提过的祝英台陷阱，你要让人不断回忆你的好。你要思考，怎么问才能正向强调用户留下来的心理，为用户塑造“你是不想离开的”的想法，并引导他去想不要离开的理由，进行场景重现。让我们把假设中的祝妈妈问祝英台的方式，移植到用户调查上，看看是什么效果。你可以这样问用户：你想卸载这个软件的意愿有几分？用户答：7分。问：为什么会这么低呀？你看上去很想卸载呢。答：因为××功能，让我觉得还可以保留一下。问：这个理由似乎也不够3分呀。答：还因为××。你不断挑战，用户就不断思考应该保留软件的原因，最后他自己都会不自觉地意识到，留着这个软件似乎也挺好。

当然具体的方式还有很多，我以前用过一个手机软件，当它发现我已经很久不活跃的时候，会突然发一张优惠券过来，并且提醒我“不用就不划算哦”。爱奇艺在会员播放视频的时候，也会跳出一些提示，比如“会员就是爽爽哒，60秒广告已跳过”。

第四节 咦，原来你还在这儿

用户流失环节的第三个方法论是建立召回渠道，即触达通道。前面说了，用户不用你的产品只有两个原因，一个是觉得产品没什么大用了，一个是他忘了。如果他忘了，你就要想办法去激活他。对于第一种情况也是这样的，即便我们找到了用户新的啊哈时刻，想留住流失用户，也需要触达他。下面我们分两点详细解读一下。

第一，建立触达通道：在运营机制内，建立触达用户渠道。

说直白些，当你要挽回这些用户的时候，你要找到他们，同时触达他们。这个工作要在产品规划的时期提前做，而不是发现用户要流失之后临时抱佛脚。

触达的主流渠道现在有这么几类：EDM（邮件提醒）、推送、短信、公众号、小程序。在每个用户流程环节你都要有意识地把用户向自有的这些流量池内沉淀，以便未来做用户激活的时候可以按图索骥地触达用户。

这几种触达手段各有利弊，我们来分门别类说一说。

1.EDM，也就是邮件提醒：中美市场有一个很大的差别，美国的数字营销工具主要都是邮件推送，因为他们邮件沟通私人事务是常态，叫个外卖都要邮件确认。但是我们国家情况很不一样，想想你生活中私人邮箱的查阅频次是怎么样的。所以国内来说，一般是企业级应用才会使用邮件触达，比如前程无忧的企业续费提醒、企业邮箱续费提醒等。而私人业务很少采用邮箱提醒方式，所以EDM这一手段能起到的用户唤醒作用也较小。这里多说一句，正因为中美使用习惯的差异，很多美国的数字营销工具，无论在美国多成功，到了中国如果还是沿用美国客户关系管理的那套体系，都会出现极大的水土不服的情况，因此各位做增长的朋友在购买类似服务的时候，如果看到它还是以邮件为客户关系管理服务的主体，就证明它没有针对中国市场做本地优化，其效果可能要大打折扣。

2.App站内推送：App站内推送虽然是免费的，但它只适用于用户还没有卸载App的时候，而且现在很多人下载App都会有意识地关闭App内部的提醒功能，比如我就从来都是会刻意关掉它，因为站内的反复推送是很烦的，所以App内的推送到达率现在越来越低。而且如果当用户已经卸载了App的时候，你的站内推送就完全不能触达他了。

3.短信：随着微信的普及，我们感觉自己的短信收件箱变成了垃圾短信和推送短信的集中营，我很久都不会翻阅一次。但是即便如此，在前几种触

达渠道中，短信还算是个相对靠谱的通道，毕竟现在几乎所有的App都是使用手机号注册的，用户很容易就能被准确地触达，而且短信的价格往往只有几分钱，成本可控。不过由于短信的打开率现在很低，很容易被用户当作垃圾短信，用户不仅不看内容，还可能会退订。所以短信推送往往需要对用户做更多的细分以及文案测试。

4.微信公众号及小程序：微信公众号是一个非常具有中国特色的流量池渠道，里面有各种各样的好用的工具，可以帮助你沉淀用户，进行用户分组。服务号一个月可以有4次推送，模板推送不限量。这是一个极好的用户召回渠道。这里特别强调一点，微信支付里面用户对公众号支付超过5元的会默认关注，这一点可以有效地帮助线下企业把自己的用户沉淀到公众号中做客户关系管理，并定期推送信息。它的确是一个线上线下信息流匹配的好工具，做增长的朋友一定要好好利用微信的触达功能。

当然，触达用户的方式还远不止上面提到的这些。你要根据你的产品类型和使用场景，寻找到最贴近用户情感的途径。这一点游戏公司往往做得非常到位。比如腾讯近年最火的客户端游戏《王者荣耀》，它的召回有几层逻辑。首先，系统会向活跃玩家提示，你的好友里哪些人很久没有用过了，提醒你召回他。这个点特别好，它建立了用户之间的网络关系。其次，活跃玩家召回的好友越多，自己得到的奖励也越多，这个奖励机制就是在强化用户的网络效应。再次，召回文案里会直白地提醒“记得多多添加好友哦”，刺激用户多加好友。这里我们附上《王者荣耀》的召回规则，详细分析一下。

《王者荣耀》开放好友召回活动，活动奖励非常丰富，赶快召回老玩家吧，大家都可以得到精美的皮肤，召回的越多奖励就越多。

峡谷召集令活动入口：限时活动–峡谷召集令。

活动时间：周期开放。

玩家可通过游戏内活动页面，进入限时活动，可以获取峡谷召集令活动入口。

活动周期开放，召集的积分奖励会定期刷新。活动结束之后积分不会清空，下期召集活动开启可再次使用。

活动规则：

1.可点击列表中的“邀请”按钮召集好友，活动期间可以向每位待邀请好友发送一次邀请；

2.每成功召集一位好友，均可领取一份召集奖励，同时获得1积分；3.累计积分可以兑换奖励，包含持续兑换必得永久皮肤的礼包、皮肤碎片等奖励！每期每种奖励有兑换上限；

4.峡谷召集令将会在后续继续开放。每期开放时，受邀好友列表及兑换奖励会刷新，但是剩余的积分在每期活动结束时不会清空，在下次活动开启时仍可累计使用；

5.若待邀请好友在发出邀请之前就已登录游戏，则点击对应“邀请”按钮后，直接领取奖励；

6.若待邀请好友有多个角色，任一个角色登录游戏，均被视为邀请成功；

7.待邀请好友是按照一定的规则筛选出来的，会和您的好友数量有一定关系，可能会影响到您是否可以参加峡谷召集令活动和可邀请好友的数量。

在活跃用户执行召回步骤后，流失用户会收到如图11–3的一条消息。



图11–3 《王者荣耀》被召回用户的消息界面

总结起来，《王者荣耀》召回流失用户的方法就是：第一步：有效地利用活跃用户，给予积分皮肤奖励，刺激用户召回好友（重新建立触达渠道）；第二步：每一位回归的好友，会得到大量的奖励，给予回归用户特别好的体验与兴奋感（重新找到啊哈时刻）；第三步：每成功邀请召回一名用户，得到的奖励就会累计增加（超级用户思维）。

同样是重新触达用户，多年前的经典游戏《魔兽世界》采用了不一样的路径。《魔兽世界》巅峰时有1100万个账户，其中中国玩家账户就占500万个。不过，15年以后，随着中国玩家可以选择的网游数量迅猛增加，世界级别的游戏也不再只有《魔兽世界》这款游戏因此流失了大量玩家。为了找回这些曾经的用户，《魔兽世界》走了另辟蹊径的一条路：2016年，《魔兽世界》电影上映，在全球拿下4.3亿美元的票房，其中中国观众贡献了2.21亿美元票房，超过了总票房收入的一半。据外媒分析，这部电影的成功在很大程度上要归功于中国数量可观的狂热的游戏迷。而电影的上映也的确唤起了游戏迷对游戏的情怀，电影吸引了大批老用户重新下载、回归游戏。

正如用户们在微博上写的："我已经看了5次《魔兽世界》电影，我永远忘不了那种沉迷，忘不了在《魔兽世界》里与我并肩作战的朋友，我有过乐趣，也曾在《魔兽世界》中迷失自我。我比大多数人多活了一个世界。""我还能记起我和大学室友一起玩《魔兽世界》到深夜的情形。我们通过这个游戏走到了一起。《魔兽世界》的成功不是因为这部电影有多好，而是因为它代表了我们那些年燃烧的激情和难忘的兄弟情谊。"而据媒体观察，电影上映后，有大批玩家重新上线，回忆当年的旧时光。当然，短暂的爆发之后，游戏并没吸引到更多用户的留存，这源于游戏本身的体验与市场竞争等因素，这是另一个层面的问题了。

第二，因地制宜，给予不同的挽回措施。谷歌的搜索用户研究员托梅·莎伦说："运营用户的首要原则就是，不要只'听'用户说，而要'观察研究'他们的行为。"所以应该先把目光聚焦在用户行为上。统计分析"已流失用户"的行为数据，找出可量化的维度，对用户进行细分。在对用户进行细分后，进行分组管理，站在用户的角度思考，有针对性地对不同特点的用户提出召回解决方案。面对不同类型的用户，给他们不同的理由。我们来看一些召回文案。

瑞幸咖啡：幸运来袭，4折券送给你，全场饮品通用，链接××，喝一杯。回复TD退订！

首汽约车：难逃魔咒战车止步！期待归来，10元用车券已经到账，更激烈角逐即将开始，竞猜赢vivo手机，链接××。

百度外卖：今晚你要pick（选择）谁，送你30元大红包，祝你世界杯赢在C位，链接××。

豌豆公主：紧急！你的618现金即将失效，购物车商品2小时后恢复原价，最后时刻捞一笔，不买亏得慌。

阿里巴巴钉钉：你所在的企业“初橙阿里way创投社群”给你发送了一条重要公告，请登录钉钉查看详情，链接××。

脉脉：你好，你的好友××开始用脉脉提升专业能力，添加你为最关注的人脉，并向你分享200多个人脉，去查收链接××。

1.电商类App。用户想通过App购买到便宜又好用的东西，你就可以结合当下热点以及用户需求，推送消息。

2.社交类App。社交类App的基础是人，社交账号如果没有人际关系维持，用户就会大量流失。社交账号一般采用关系链的方式召回。

3.工具类App。工具类App对用户某一方面起到辅助作用，它之所以会造成用户流失，有可能是功能不能满足用户的需求，也有可能是改版之后，原本令用户很满意的核心功能被替代掉了。

本章小结

1.用户不用你的产品原因有两个：不“啊哈”了；忘了。

2.流失环节的方法论：重回啊哈时刻；加强损失厌恶；建立触达通道。

刻意练习

你见过的案例中，有哪些产品或者公司用了很有效的用户召回策略？它是怎么做的？

第十二章 第一性原理

第一节 用ICE为你的增长实验打分

目前为止，我们已经了解了整个增长思维的框架，让我们一起再回顾一下。

在第一章和第二章，我们解读了什么是增长，公司在做增长之前要先实现PMF，就是产品跟市场的匹配，然后才能做增长。企业在不同的阶段，增长战略也有所不同。我们还重点介绍了啊哈时刻和北极星指标等基础概念。

同时，我们向大家介绍了经典的AARRR模型，即增长海盗模型，获客、激活、留存、分享和变现，初步介绍了进化之后的增长八卦模型：以啊哈时刻为核心，以用户的全生命周期为研究对象的增长模型。

在第三章，我们讲了啊哈时刻，这是做具体的增长工作的核心。我们谈了什么是啊哈时刻，如何找到啊哈时刻以及如何验证啊哈时刻。

从第四章到第十一章，我们一一拆解了增长八卦模型里用户全生命周期的8个部分，我们分别可能遇到的问题，在每个问题点上我们的解决办法是什么。这8个部分分别是认知、接触、使用、首单、复购、习惯、分享和流失，涵盖了AARRR模型的全部环节，并且我们更加细化地分解，在每一个环节都给出了方法论和操作案例。我们也解释了，为什么我们的方法论要描述成八卦式而不是传统的漏斗形。因为我们认为，在用户生命周期的每一个部分的改善都可能会影响其他部分，它们是相互作用的，而不是串联关系。

到这里，你已经清楚了“产生增长方法的方法”，甚至在阅读本书的过程中已经思考出一个一个的增长手段。那如何判断这些手段哪个先做哪个后做呢？我们提供一个行之有效的方法——ICE打分原则。“I”代表“influence”，即影响力；“C”代表“cost”，即成本；“E”代表“easy”，即难易程度。

简单说，一个增长手段，它的影响力越大越优先，成本越低越优先（整体资源成本，包括资金成本和时间成本），越容易实现越优先。基于ICE打分原则，我们可以做一个表，给所有的增长手段做一个打分，如表12–1所示。

通过这个表，我们就可以判断出哪个增长手段要优先去做。但是，非常重要的一点是，这个表并不是你拍脑袋想到什么点子就填进去打分。其背后有一套非常严谨的逻辑：增长文化≈实验文化，即科学文化。也就是说，

我们利用ICE打分原则评判的是一个个增长实验。

表12–1 ICE打分表

实验项目名称	影响力	成本	难易程度	小计
实验 1	6	8	10	24
实验 2				
实验 3				
实验 4				
……				

增长是一门科学，它跟现代科学的研究方法是一脉相承的。现代科学产生的标志是波普尔提出的“可证伪性”。在很久以前科学和神学是没有清晰边界的，1919年，科学界发生了一件大事，给了波普尔重大刺激，那就是爱因斯坦相对论的日食实验。爱因斯坦提出，如果相对论是正确的，那么就应该发生一些现象，现象再被观测到，那就验证了相对论。相反，如果这个现象不能被观测到，那就证明相对论是错的。也就是说，这次实验是给相对论的一次大判决。

这让波普尔非常惊讶，他发现，和精神分析学派到处找证据去证实的做法相反。爱因斯坦寻找的是证伪的方法，他主动提出了自己的理论可能被推翻的情况。他设计的实验，不只是用来证实相对论的，还可以用来证伪相对论。波普尔称这种实验为“判决式实验”。在这个背景下，波普尔提出了科学真正的特征是“可证伪性”，到现在它变成了科学的边界、一件事情具有“可证伪性”，它才是科学研究的范畴。宗教等类别的东西，比如心诚则灵等确实发生过，但你没法证明它的错误，这些东西并非没有意义，但它们不在科学研究的范畴。所以研究科学的时候有一个根本概念：科学不是真理，它一定是可以被证明是错误的东西。这跟大众的认知有偏差，大家普遍会认为科学是追求真理的。

而在科学研究的过程中，“数学＋实验”是主要方法。很多时候研究对象对于我们都是不可知的，比如现在我们仍然不知道人工智能的深度学习里面具体的运行机制是什么。比如我们现在仍然不知道人类大脑的运行机制是什么样的。比如我们在做营销和增长的时候，仍然解释不清楚为什么外部条件几乎一致的情况下，有的案例就火了，有的就不火。

我们只能通过一个输入量，进入黑箱，再得到一个输出量，不断地输入和获取输出，加上数学的工具，去获取里面的规律。如图12–1所示，当用获取的有限范围内的规律去解决问题的时候，如果结果为真，那我们就解决了问题。同时，我们说了，科学一定具有“可证伪性”，一旦总结的规律被某些案例证明不适用，也就是被证伪的时候，我们就又重新回到了做实验的过程。我们再通过输入和输出，总结出适用范围更广的规律，再去应用。如此往复，不竭不穷。

因此，与实验文化一样，增长文化具备两个特征：创新和容忍失败。什么是可描述的创新？我们先来看看科学实验的流程：假设，验证。而创新文化同样有这两步：（1）持续提出可证伪的问题（即假设），（2）验证它。

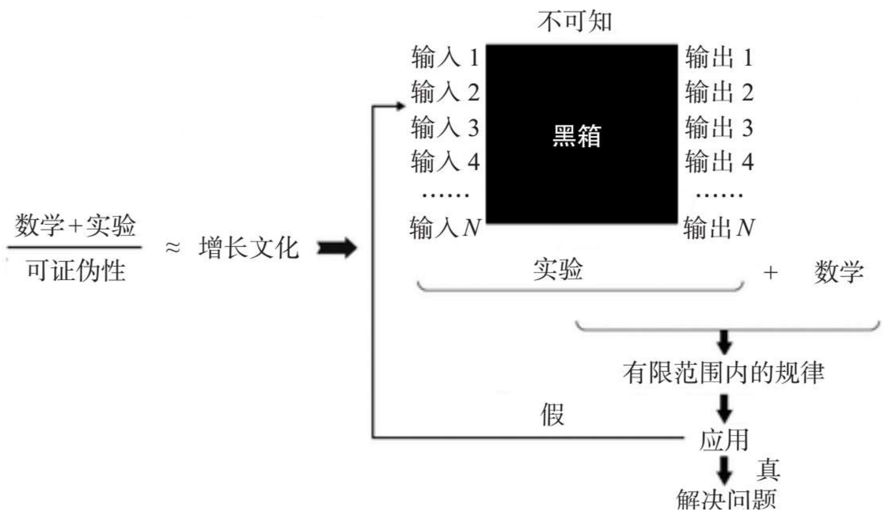


图12–1 增长实验模型

我们做增长，就是要不断地做实验，找到可以实现增长的点。这些实验之间是竞争关系，表现好的，我们就把它留存和强化，表现不好的实验我们就抛弃掉。我们自己在做增长的时候，用过的实验手段不下100个，被证明有效果且现在还在继续使用的不超过10个。做实验的频率特别重要，如果你能每周做两个增长实验，你成功的可能性就一定比每个月完成一个实验的团队要高。

那么，这些增长实验应该怎么提出？每一个实验，都应该具备假设＋验证的要素。你提出一个问题，它应该是可以验证的，提出问题比获取答案更重要。这个问题应该是这样的句式：如果怎样（运营手段），会怎样（效

果或结果）吗？持续提出这种问题是创新的第一步。你去做的时候，就是验证。如果增长实现了，这一手段就被证实了，如果没有，就被证伪了。爱迪生找灯泡丝的时候，其实就是每次都在提出这样一个问题，如果用铝丝，灯泡会不会亮？如果不亮，铝丝就被证伪了，那就接着找下一个，直到999次之后，用钨丝灯泡就亮了。

理解了这个逻辑后，我们来看几个增长实验的描述："如果前台人员亲和力高，专业度高，会提高签单率吗？""如果把上课环节做成H5页面，会提升课堂满意度吗？""如果增加历史方面的内容，会提高留言等互动量吗？"你认为这三个都是正确的增长实验吗？第一个，亲和力和专业度高只是方向，不具体，无法执行和验证，应该调整为："选10所学校试点，对前台人员培训一个月微笑礼仪和专业知识，并日常执行培训内容，和其他未做试点的学校相比，会提高千人到店的签单率吗？"第二个，课堂满意度是一个无法衡量和验证的结果，应该转化为："会提升家长满意度调查表和学员打分表的评分吗？"第三个则是一个正确的描述，手段可执行，结果可衡量。

以下这些增长实验，是我在给企业做咨询或训练营时，带领大家一起提出的，你可以从中再体会一下增长实验的逻辑。

如果后台增加1000个理财平台的短评，会提高公众号用户的咨询量吗？（某理财类平台。）

如果试听课增加颁奖拍照环节，会提高妈妈们转发朋友圈的概率吗？（某儿童英语机构。）

如果每次配送鲜花给用户赠送一个花瓶，会刺激用户周围的朋友购买鲜花吗？（某鲜花礼品店。）

如果实行付费会员制，并给予足够的价值刺激，会增加付费会员的客单价和连带率吗？（某日用百货店。）

在提出了一个又一个可衡量、可验证的增长实验后，我们再通过ICE打分原则进行打分。我们自己在给"互金每日早知道"做增长的打分表里，提出的一些增长实验是：如果我们做了头条分发和资讯分发，会不会增加阅读量和用户量？如果我们加了一个小箭头，会不会增加阅读原文的点击量？这些问题都是可以验证的。比如小箭头前10天加了，后10天没加，我们可以通过统计数据来验证结果。

在增长模型里，我们说过了，资源都是有限的，通过这样的排序，我们可以让有限的资源尽量发挥最大的能效。当然，这个方法论的瑕疵在于它会

损失效率，因为要大量尝试方法，并且很多方法必然不可用。但中小企业在资源有限的情况下，只能这样去实验。

提出实验并用ICE打分原则排序后，下面的关键一步就是验证。验证的方法，是进行实验组与对照组对比实验。即以增长实验之前的正常运营情况为对照组，以采取增长手段后的改善情况为实验组，在同一个周期内，对比二者的增长数据是否有改变。如果实验组数据较对照组有明显提升，则验证了这项增长实验的效果。对比实验过程中，要让实验组和对照组处于相同的实验环境，也就是说，除了增长手段的变化，两组对象的其他因素是相同或相似的。

举个例子，我们给青少年英语教育机构迈格森做咨询时提出的一个假设（即增长实验）是："如果在体验课增加颁奖拍照环节，会增加试课家长朋友圈的转发率吗？"怎么验证呢？

对照组：在校区1、校区2，按原有方式执行100例；

实验组：在校区3、校区4，按增长实验执行100例。

两周后，对比对照组和实验组这两组家长朋友圈的转发率，以验证该方法是否有效，然后再决定是否在全校区推广这个环节。

第二节 增长思维模型图

在构建了增长思维的基本框架后，现在我们要将视线向上延伸，来追索增长的第一性原理。最近两年第一性原理在创投圈特别火，它最初是一个物理学概念，指的是一个领域的学问应该基于一条或者几条隐含假设，这个假设是无法证明或者无须证明的。而第一性原理构建于其上，是这个领域最根本的道理，其他的规律和道理都受其影响。如果我们基于现象得到的一些规律在外部环境变化后无法继续适用，我们可以回归到第一性原理，从头来，从头算，再去找到可以在应用层实现的规律和法则。

在增长这个领域，我认为有两条隐含假设：资源稀缺和群体可预测。资源稀缺比较好理解，如果资源不稀缺，我们也不需要研究增长了，堆资源就可以了。而群体可预测，也说出了增长这个领域的边界，即到目前为止，我们所谓的关于增长的各种方法论其实都是2C的，也就是针对个人用户的，而个人用户又是以群体形式存在的，所以我们研究群体就可以命中大部分的个人。与之相对应的是2B业务，也就是对企业的业务。这也是我在以后的书里将要着重阐述的适用于2B业务的增长理论。

我接下来要讲的，就是我们的“增长思维”第一性原理，它也有一个模型图，可以帮助我们把我们增长思维这本书整体贯通下来，如图12–2所示。



图12–2 增长思维模型图

我们来一一解读一下。首先，我们的两个隐含假设是资源稀缺和群体可预测。基于此，增长第一性原理是：生存竞争，用进废退。你觉得这句话特别眼熟对不对？没错，这就是进化论的基本思想。

那么是什么在生存竞争和用进废退呢？是实验。也就是我们在上一节所讲的增长实验。如何产生大量的实验呢？这就是模型的最上一层，也就是我们的增长八卦模型。

这才是我们整个增长思维的重点，我们整本书，其实不是教给你某几个具体的操作方法。请相信一个增长“老炮”的经验，所有被公开抛出来的具体的增长方法，基本上都是过时的。本书的要义是教你如何去产生增长的方法。

这个方法的秘密就藏在我们的八卦增长模型里，所有产品与用户的关系都可以用这8个环节来囊括，我们在每个环节里跟大家探讨的方法论，就是告诉大家，如果你想改善这个环节，该如何去思考，如何基于这些思考去生发出各种各样的增长实验。我相信，对不同的行业，不同的用户人群，

我们每个人使用的方法一定是不尽相同的。但是批量产生实验的思路应该是一样的。

第三节 不同阶段企业的增长实践

在我看来，基于增长的第一性原理，如果一个企业想把增长做好，以下几个细节是尤其要关注的。

第一，增长文化。增长文化≈实验文化。如果不断地进行实验，企业就会有两个特点，一是企业需要不断创新，二是实验失败的可能性也很高。所以公司里做增长的人要有很强的创新意识，只是循规蹈矩或者只知道抄袭别人的点子的人，是做不好增长的。而创新和实验，失败率是很高的，前面我跟大家说过，我们公司做过不少于100个大大小小的实验，现在真正还在使用的方法不超过10个，实验的失败率超过90%。这就要求企业老板给公司创造一个氛围，让大家意识到实验失败是很正常的，没有必要为了一两次的实验失败而影响个人心情和整体士气。

对抗实验失败的利器就是实验频率，越多次地进行实验，成功的可能性就会越大。

第二，例会制度。承接企业实验文化这个点，例会制度就显得尤其重要。如果可以的话，你最好每天都花几分钟分析一下过去一天的增长实验的效果，最好在一周之内开一次例会。员工要对照着指标和目前正在进行的增长实验，分析得失和提出改进建议，同时用头脑风暴的方式想出新的实验。

第三，数据化。增长黑客最初是来自互联网公司的。稍微大一些的互联网公司做增长都要实现数据化，通过各个重要指标的数据变化来分析问题所在，同时，所做实验的效果也要反过来通过数据去验证。这样你才能更好地驱动企业长期增长。

我们前面说过，除了互联网公司之外，还有很多比较传统的公司希望学习增长思维，但是它们没有数据或者没有应用数据的习惯。所以，本书没有完全从如何应用数据、如何选取数据指标、如何观测数据变化以及如何分析数据的角度去讲增长思维，而是从更加普适的方法论出发，帮大家增加“内力”。大家也看到了，我们所讲的案例并不都是互联网公司，也有很多传统公司。

但是，我们不能因此忽略了数据的重要性。有人把“增长”描述成“可衡量的市场营销”，这是有一定道理的，如果你完全没有数据，该怎么衡量增长呢？

我相信阅读本书的朋友，有的是公司老板，有的是公司里具体负责增长的

员工，也有的是对增长感兴趣的“小白同学”。大家所处的公司，有的是创业公司，有的是成熟公司，在我们的经验里，不同阶段的公司对增长这件事的侧重点其实也是不同的。

1.早期创业团队。如果你的公司是早期的、不到30人的创业团队，你可以成立一个1～3人的增长小组，最好是由CEO牵头。按照增长思维去实验增长，最大化地利用现有资源，尝试那些低成本的增长方式。低成本的增长方式往往具有不可控和时间长的特点，对于起步公司比较适用。同时你要在公司里打造增长文化。

2.创业初期30人以上的公司。最好有5人左右的增长团队，团队成员要能渗透到各个业务板块，可以从用户的全生命周期进行干预，而不仅仅是获客端。这时候的公司应该有不少的业务板块和方向了，公司应该挑选改善后可以带来更大收益的板块，全力投入进去，单点突破。

3.大型企业/成熟企业。这时候你要系统地建立增长团队，最好根据不同的阶段建立分部门的增长团队，进行专业化运作，比如有的部门专门负责用户分享，有的部门专门负责复购。同时搭建数据系统，让增长系统化。

开始做增长之后，你可能在第一步，通过一些运营方法的改善，在大面上看到了增长的效果，但这很有可能是摘掉了“低垂的果实”，把你的增长水平从20分提升到了60分，但是你如果想提升到80分、90分，去摘取树头的果实，没有数据的精细化运营是不可能做到的。所以，即便是传统公司，你也要想办法将自己的增长实验数据化。

第四节 一句话说透增长思维

听过了许多道理，仍旧过不好这一生。听过了许多方法，仍然做不好增长。其实听君千言，不如动手一试。增长是一门实践科学，你只有体验过，才知道里面的难点在哪里，才能够面对局面迅速做出判断。

如果用一句话来汇总我们整个增长思维模型，可以这样描述：以啊哈时刻为中心，拆解用户生命周期的整个过程，找到可以改善的点，通过数据化实验，不断迭代，以完成北极星指标的过程。

最后再说一下，如果不行动，你看再多的关于增长的图书，包括我的书，也不能提高你的水平。如果我自己不做增长，我是万万不敢给大家来讲增长的理论的。希望朋友们都能够“眼高手低”，这里它不是贬义词，“眼高”是说你的眼界高，知道底层思维和方法论，“手低”是指能够实实在在扎到实践中去，从一个一个实验中获取属于你自己的真知。

以上，就是我们关于增长思维的全部内容。希望每一位朋友都能成为增长高手。

本章小结

1.增长文化≈科学文化，具备创新和容忍失败的特点。如何创新？不断假设+验证，最后用ICE打分原则衡量增长实验。

2.增长的第一性原理。

3.企业的增长实践要注意：增长文化；例会制度；数据化。

4.一句话说清增长思维：以啊哈时刻为中心，拆解用户生命周期的整个过程，找到可以改善的点，通过数据化实验，不断迭代，以完成北极星指标的过程。

附录 增长案例采访

VIPKID：重构AARRR模型，建立自有用户推荐的增长逻辑

2018年10月底，深秋的北京已然料峭。在二环边上的咖啡馆里，我见到了那时还是VIPKID品牌和用户增长负责人的关海涛。

到2018年，VIPKID平台上线已有5年，VIPKID经历了爆炸式的增长。就在2016年初，平台还仅有200名教师，而到2018年底平台教师已经增加到6万名，注册用户数超过500万人，付费学员数量超过50万。

2018年3月，中国科学院发布的在线少儿英语报告显示，在线少儿英语三大品牌瓜分了中国国内八成市场，其中VIPKID一家就独占55%的市场份额。

其实VIPKID的商业模式并不复杂，它一端连接北美外教，一端连接4～12岁儿童，通过搭建平台实现了便捷高效的在线英语学习。这个看似简单的模式却有着不可复制性——在目前的中国国内市场上，较其先行者有之，模仿追赶者有之，但它们都没有VIPKID迅猛的扩张态势。这让VIPKID成为增长领域耐人寻味的案例。

与VIPKID一出生就带着互联网和增长的基因不同，关海涛曾是典型的公关从业者。他历任伊利集团每益添品牌负责人、腾讯社交网络事业群市场部总监，2017年他加入VIPKID，负责品牌和用户增长业务。从传统品牌思维到增长思维的成功转型，让他更清晰地认识到两者的本质差异。关海涛语速很快，思维跳跃敏捷，对VIPKID的增长策略如数家珍。从他的视角，我解读到了一个有着独特增长逻辑的VIPKID。

从品牌到增长，并非概念的颠覆

相较于其他少儿英语品牌，VIPKID摧枯拉朽的发展之势很容易让人归结于其互联网加增长的基因。事实上，在我一直强调的理念中，增长是一种思维，它不具有天然的互联网属性。同时，品牌营销也好，增长也罢，它们本是一脉相承，是基于同一根本目标的不同手段。从做品牌到做增长，需要的不是概念上的颠覆，而是思维上的转变。

这一点，我们从关海涛本身的经历中可见一斑。

“我真正的转变是从到腾讯之后开始的。”关海涛坦言，2010年，在伊利深耕了6年多的他来到腾讯，他第一次感受到互联网思维的冲击，而随后在

VIPKID的创业经历，完全颠覆了他对获客的认识。

这其中，最大的区别在于，快速消费品行业的逻辑讲究让顾客“看到–感觉到–购买到”，让品牌印记进入消费者的脑子里。互联网的逻辑就很简单，所有的东西都要在最后形成闭环，否则，前面的所有传播都会被视为无效和浪费。

在伊利，最重要的打法是品牌的“三驾马车”——定位、渠道、传播。在腾讯或者说整个BAT（百度、阿里巴巴、腾讯）的逻辑里，产品在前端，运营、市场营销和公关合起来在后端，运营偏重于底层的经营，日活、月活数据等，关海涛所负责的市场营销最主要的任务是做“爆点”。前后端整体形成闭环，但链条不短。

而在自己创业之后，关海涛的视角再次发生了改变，他发现市场营销真正的目标不是获得传播量、获得点赞，而是获取用户，用户的积攒只为形成闭环，带来收入。在这段经历中，他第一次产生了关于增长的感觉。

加入增长强相关的VIPKID之后，他对这套理念更加熟稔，聚焦的工作就在如何围绕用户生命周期，从前到后串联跑通。同为互联网公司，VIPKID和腾讯有着截然不同的感觉。腾讯的市场营销是铆着劲儿做事件营销、新品上市，对产品没有太多的发言权。但是，虽然社交网络事业群的整体运作无须关注研发、增长，但其2016年的每个月营收仍然高达数十亿元，因为腾讯太挣钱了。

而VIPKID没有这样相对无限的流量和资源。所以，他们采用了最适合中小型创业公司，同时又与传统教育行业截然不同的打法。在关海涛看来，这是VIPKID成功的关键因素之一。

VIPKID从出生开始就带着对增长的思考，但它并不摒弃传统的建立品牌的方式，比如娱乐营销、明星代言，这些都带着快速消费品行业的色彩。他们的同行——学而思、哒哒，都没有这么玩。

值得玩味的是，为什么在互联网企业看来，快速消费品传统的那一套是落后的，而关海涛他们把那一套复制到VIPKID身上又那么有用？

关海涛认为，落后和有用不是同一个概念。传统的那一套落后的地方在于，以前快速消费品建立品牌后，市场营销爱做的事情是三板斧：TVC（电视商业广告）、KV（主视觉）、社会化营销活动，永远是这样。但是传播走到了今天，大家会发现，打一套好的TVC、KV不再管用，谁也不知道营销的哪个“爆点”有用，因为营销的触点越来越多。过去的“一招鲜”，比如赞助《超级女声》，在今天已经不可能吃遍天了。另外，在互

联网公司看来，传统快速消费品行业一做品牌就画“品牌屋”的那一套没有意义，它和增长毫无关联。互联网更迭迅速，有很多战术层面的东西。战术跟不上，光靠“高屋建瓴”反倒很低级。

但把传统快速消费品行业的一些玩法移植到在线教育、互联网金融等行业以后，为什么这些玩法又被发扬光大了呢？以教育行业为例，它过去没有做市场营销，它是一块市场营销的处女地。教育品牌依靠的是用户的信任依赖，所以没人在意品牌的效应，而品牌最大的魅力是让人相信。在我们的增长八卦模型中，用户生命周期的第一个环节“认知”，就依靠品牌来实现，所以品牌会直接助力最后的增长。

吸纳传统营销的精髓，感知增长的基础逻辑，对企业而言，就是迈出转变的重要一步。但思维转变也是传统企业、线下企业做增长面临的最大挑战。

如何吐故纳新、兼收并蓄？VIPKID显然深谙此道。

反AARRR的增长模型

在VIPKID，品牌沿袭了传统的路径。它对外建立品牌，就是用品牌内容＋户外媒介＋娱乐营销IP＋国际大片IP，任意组合搭配。

正如我在上文所强调的，不是必须有数据才能做增长，但你应该有数据化的意识。VIPKID做品牌就体现出了数据化的意识，而做法并不复杂。后端是一套完整路径，包括用户注册、用户下载等传统数据。不过，前端的投放并不以后端数据为参考，比如投放2000万元不一定要有200万名会员的注册。前端更关注的是，投放什么样的地方数据可能更好，以此指导下一波投放。这是对外影响用户。

也就是说，品牌对外的影响，并不对最终的转化负责。其更核心的逻辑在于品牌对内的影响。在内部，品牌的作用则完全服务于增长。举个简单的例子，比如投放《侏罗纪世界》《蜘蛛侠》，企业签这些IP的时候，不仅仅是为了对外影响拉新，更大的作用是对老用户产生影响，刺激他们去做用户推荐。

更具体地讲，VIPKID在内部将品牌、公关、前后端运营全部打通，联动起来为用户推荐服务。当品牌拿到一个娱乐资源，运营就紧跟着做相应的活动，同时营销推出匹配的服务，再加上用户推荐机制的产品，这些加在一起会刺激老用户做更多用户推荐。与此同时，对于已经开始上课的用户，它还有一套用户运营的逻辑，即如何将池子里的用户进行转化的逻辑。

换言之，所有的一切都要为用户推荐服务。以用户推荐为核心做增长，就是VIPKID自有的增长模型。

在这个逻辑下，获客端采用数字营销＋社会化营销＋商务拓展营销的组合拳，重点运营微博、微信、社群、线上线下商务拓展等，寻找各种各样的流量，同时辅以品牌媒体宣传。在后端，所有的工作都要围绕最后的用户推荐环节展开。

明白了这个逻辑，再回头看其认知环节，你就会了然——品牌的核心功能是为用户推荐赋能，为内部团队、用户团队、老用户赋能。确立了这个待办任务，其品牌的打法就会看似常规，但内核完全不同。

在VIPKID的增长体系里，用户推荐环节的性价比最高，转化率也最高。因此，它的整个增长模型并不围绕AARRR或者增长八卦模型的所有环节做文章，其底层逻辑全部指向了用户推荐。这是VIPKID基于自身业务场景，对于增长的全新思考。

“我认为我们是反AARRR模型的，或者说重构。”关海涛直言，不是所有公司都适用于同样的增长模型，你必须根据自己的公司形态去转化它。有些公司就是拉新最重要，教育行业就是用户推荐最重要，这取决于公司的业务场景和所处阶段。

在VIPKID，新用户即使还没有变成真正付费的用户，也可以做用户推荐，推荐成功之后，他同样可以得到奖励，并且这种推荐关系会一直有效。也就是说，不是只有经过前面的AARRR模型漏斗筛出来的用户才能进入最后的环节。同时，奖励的形式非常多样化且具有区分度。比如，一个一线城市的家长，他想要的是启发自己教育孩子的理念，所以VIPKID会给家长提供联名借记卡、小课红包、自然拼读等奖励。三线城市的家长就未必想要这些，可能一套绘本、一个毛绒娃娃反而更能满足其需求。关键是，要让用户相信他把一个好的东西传播给了别人，这本身就是一种赢得别人尊敬的方式。

而VIPKID形成这套打法，源于其对行业和用户的深度洞察。当老用户愿意把VIPKID推荐给一个好友，就代表后者一定有相应的需求。而有需求就代表好转化，当呼叫中心打电话给被推荐用户时，其转化效率就会远高于普通用户。

好战略需要好战术的支撑

审视教育行业本身，它通过口碑转化的效率最高，这已是业内共识。那VIPKID的用户推荐增长逻辑为什么会效果出奇？

我想有两个原因。第一就是我在本书开篇强调的，好产品是做增长的前提。VIPKID的产品体验佳、学习效果好，本身就会带来用户口碑的提升，成为发力的基础。

第二，VIPKID在战术层面有精细缜密的打法。比如，关海涛提炼了在用户推荐环节如何让用户认可并愿意分享的方法论。他认为，用户愿意分享的时刻一共就那么几个，只要能抓住，就会有机会。

当用户处于“小白时刻”，也称为不清醒时刻时，他的心理动因首先是“想知道”，他需要了解你的平台，了解孩子上课的所有内容。其次是“想嘚瑟一下”，我的孩子第一次的“触网”经历，我的孩子第一次上纯正外教课。当用户处于“荣光时刻”，他会因为感觉到自己“牛”而更愿意分享。

企业如果想抓住这些时刻，一方面要增强动因，创造让用户感到荣耀的素材；另一方面要降低门槛，如果把用户需要的东西都工具化、产品化地提供给他，他就可以一键做完他想做的事情。

“荣光时刻”贯穿于用户的整个生命周期，因此配套的产品也随之变化。你的孩子连续得了A＋，或者和老外进行了整段的对话，VIPKID会给你提供一段小视频；你的孩子完成了阶段学习，VIPKID会把他最精彩的瞬间全部截下来……把这些素材提供给家长，既会让他觉得无比荣耀，又能帮助他晒娃晒得很高级、很艺术。当家长得到的荣耀大于他发朋友圈或者推荐的时候带来的成本，他就会帮你做增长。

刺激未转化的用户分享，需要在试听课的时候给他植入最好的感受，让他即使不是VIPKID用户依然可能帮VIPKID做传播。在孩子的试听课中，VIPKID的后台系统会自动截图，把课程梳理成图片、视频、课堂报告，向家长展示孩子良好的表现。家长也许并没有被转化，但是这时候依然有感动的点，依然能拿出东西来“晒”。“用户的朋友圈也好，转发也好，你看到这个人就大概知道他在哪个阶层。所以，我们通常提供符合他身份感、阶层的东西。”关海涛说，VIPKID的后端有一整套路径，生产、提供这样的素材。

“喂用户就要喂到最后一口，无论在小白时刻还是荣光时刻，他不需要想任何东西。”关海涛认为，增长必须围绕用户的生命周期来做，所以讲到用户，设计路径是最好的。

而这也是传统的市场营销思维最需要转变的地方，只有能够统领前后端，增长的效应才会最大化。

在运营层面，VIPKID的战术同样自成体系。在数据上，它将用户分为已注

册和已转化。已转化的按多个维度划分：每个月上几次课；当市场营销行为组合时，每个月参与几次……重点是VIPKID不是简单地根据用户的年龄、位置、收入等来划分，而是按照用户的行为做精细化区隔。VIPKID内部的商务智能系统识别了用户所有的东西，运营人员组合行为时，只需要拿一个组件抓特定人群，统一的营销素材就发出去了。比如，运营人员只要抓取“每月上课16次”“过去参加了两次营销行为”的用户，把一个营销素材或者一个产品化的东西发出去就可以了。

简言之，VIPKID抓取某些标签用户，通过产品化的组件，提供给用户特定的营销素材。

关海涛说：“你的核心没有变，跟市场营销一样，它是围绕用户的本质展开的，只不过是把用户本质在不同情况下的特质解构出来了，后面的商务智能其实是支撑前面历史性的数据，供你做判断和决策用的，这样效率会更高。举个简单的例子，广撒网没有意义，精准撒网之后单产量就是高，这就是数据、运营和用户细分之间的关系。”

VIPKID的另一个数据工具是增长仪表盘，用来监控老用户单人产量、月活跃用户等指标。增长仪表盘最关键的功能是建立起触发机制。用户使用的前几个月是高峰，过几个月是平缓期，再到几个月之后开始衰退，这其中还包括一些核心节点——续费节点、回访节点等，增长仪表盘据此建立触发机制，配套相应的运营。

用户一旦使用VIPKID，系统就会提供其“小白时刻”宝典，为他完整地规划在什么时间该做什么事，对用户而言，用户推荐就变得非常简单。比如，系统告诉你，在某个节点上推荐李老师，你会获赠10节课。对用户来说，10堂课价值1000多元，同时自己与被推荐人关系很好，而李老师讲课质量确实不错。这对自己有利且对他人有用，分享的动机就已经成立。更极致的是，即便用户觉得不好意思推荐，系统也会直接提供一个产品链接，展示孩子的学习效果。只要被推荐人点击链接，双方的关系就已形成，并且这个链接长期有效。

当有学员结束阶段一的课程，系统自动识别出来他马上要升至阶段二，就会提供其在阶段一的综合性成绩、所有精彩视频以及大数据海报，绘制出他在这一阶段的成长轨迹。把这一系列的素材给到家长，就给家长创造出了想要分享的“荣光时刻”。VIPKID推送的渠道是自建流量池，包括后台数据系统、微信公众号、App等。事实证明，这套东西非常有效。

跟关海涛告别时，落地窗外阳光正盛，照耀着北京这个充满创业生机的城市。2016年，VIPKID创始人米雯娟曾说，只需要三四年时间，VIPKID就能拥有100万名学生。2018年，他们正向着这个目标昂首挺进。2018年

VIPKID还启动了“三年十城百国”的国际化战略。对VIPKID来说，它始于增长，成于增长。愿他们保持这般炫目。

VIPKID的三点启示

1.增长模型。

反AARRR模型。底层逻辑全部指向用户推荐。因此，在获客、激活环节，新用户即使还没有转化成真正的用户，仍然可以做用户推荐。用户推荐能做好的基础是好产品与用户口碑。

2.增长来源。

数字营销＋社会化营销＋商务拓展营销占30%，用户推荐占60%~70%。品牌媒体被定义为非核心增长来源，主要负责赋能用户推荐。

3.内部架构。

VIPKID的公司结构扁平化，增长部门得到了老板的大力支持。整个公司的三个核心指标是增长、课时消耗和续费。增长部门的评估指标则是：（1）活跃率，考查单位时间内能跟它互动的活跃用户有多少；（2）人均单产，也就是电商里的客单价。其核心一直围绕着用户增长。

产品驱动＋品牌卡位＝猫王式增长

猫王收音机的总部位于北京东北角的繁华地段，一踏入公司大门，你就可以确定自己就是来到了猫王。从门口硕大的黑胶唱片机，到随处可见的复古风格挂件，所有的元素和氛围营造都和那个深受用户追捧的猫王小王子收音机一样，散发着复古音乐的气质和魅力。

一看就“很猫王”——这是猫王自2015年开始品牌化后，一直试图给外界传递的印象。2017年，猫王收音机的销售额达到了2亿元，完成了“从0到1”的阶段，2018年这个数字增长到接近3亿元。对收音机这样一个传统产品而言，其业绩不可谓不亮眼。它背后的增长逻辑和路径是什么？

猫王执行总裁兼CMO戴明志是那种心直口快的人，一上来他就说：“你可以把我当作一个野路子的个例，我是以没有体系的状态，从营销视角来做的。”但是，当他聊起猫王最近几年发展思路的变迁以及他们对明年的深度思考与战略升级，一张清晰的猫王增长图谱就缓缓展开。

千分之九百九十九理论，红海市场的精准定位

2010—2014年间，猫王所做的一切，看上去似乎与增长无关。整个公司都聚焦在技术研发，一遍又一遍打磨软硬件产品。猫王创始人曾德钧，人称“曾老师”，在接受媒体采访时曾自述，收音机是他的一生挚爱。在部队27年，他一直从事着无线电与音响相关的工作，却没有机会触碰他心之所系的收音机。其间，他设计出了中国第一台Hi–Fi（高保真）商品化胆机，很多人称他为“中国胆机之父”，尽管他自己坚持不要这样称呼。

2003年，曾德钧从部队复员之后选择创业，在公司业务平稳之后，他终于决定了却心愿，亲手制作收音机。在用了一年半时间，花费了2万多元，搜集了上万张收音机图片后，曾德钧最终选择了20世纪30年代的美国风格。原本只为完成自己的心愿，但在收音机意外走红后，他先后经历了异常火爆的团购、众筹，曾德钧开始重新审视这个极富潜力的市场，并最终决定把收音机当作一项事业来完成。猫王的雏形就此诞生。

创始人的初心与经历，恰恰奠定了猫王增长的基础：优质的产品与得到了验证的PMF。“猫王的自传播是基于产品驱动力的。我们第一轮的自传播基本靠产品驱动……产品本身够好，用户买到一个好看好用的产品，自己就愿意去晒。”在谈及猫王的增长方法论时，戴明志屡次强调产品的重要性。好产品，是猫王实现增长的第一基石。

但这并不是全部。2015年，猫王开始品牌化。彼时，蓝牙音箱市场已经高度饱和，是严重的红海市场，收音机更是面临老化和淘汰。在拥挤和陈旧的赛道上，猫王虽然“逆势而为”，但其单品销量在行业中名列前茅。这其中，品牌扮演的角色不容小觑。

对于增长，戴明志有自己的思考。“像咖啡这样的产品，是高频低消，我们办公室基本上每天消费10杯以上，高频低消可以用广告费和补贴砸，这样就能带来流量，实现增长，”戴明志说，“而收音机是低频中消产品，增长的核心，更多是在品牌。”

猫王的自传播主要靠产品驱动，但公司会在品牌上有意识地做界定。2015年品牌化之初，他们仍在努力地研发产品，努力地“从0到1”在铺渠道，但他们对产品端和渠道端的动作思考，都来自关于新用户池的洞察，由此确定品牌定位，这是猫王的核心逻辑。

创始人曾老师曾服务于专业人群，但猫王收音机从一开始就确立了产品宣传去专业化、供应链保持专业品质和元素的定位。“我们当时有一个特别重要的理论，叫‘千分之九百九十九理论’。”戴明志解释说，他跟曾老师曾经探讨，他们之前服务的专业人群市场基数很小，并且服务专业人群很难——常常有用户“教”设计师怎么做产品。假如在街上找1000个人，有多少人能听得懂那些专业参数？杜比，喇叭口径，芯片版本？可能连一个能听懂的人都没有，姑且算有一个人听得懂，那之前的产品与营销服务的就是“千分之一”的市场，而现在千分之九百九十九的市场到底需要什么样的产品，要如何让用户快速地理解产品的价值？所以，猫王决定提炼一些自己具备的价值，并且让千分之九百九十九的用户能够看懂、听懂。

在这个大逻辑下，猫王进行了两层思考。第一层，以前那种又笨重又昂贵的，需要很长时间去体验其价值的产品，对大众市场并不适用。那样的产品侵占了用户时间，但现代人的时间已非常碎片化，这需要改进。第二层，关注有消费能力和潜力的年轻人，产品需要更符合他们的需求，比如外观上，产品不能只追求音响行业老式的工业设计，比如在便携度方面，产品不能太笨重。产品能不能不插电，能不能脱离220伏电源的束缚？这些思考决定了猫王的产品研发方向，也左右着品牌的实现路径。

猫王的品牌武器库：找到我的人群，瞄准他们

基于这个品牌定位，猫王的人群划分、渠道选择、内容包装、运营手段，都相适而行。

在推广之初，猫王专注于寻找调性契合的品牌和人群合作，而不仅仅是追着流量跑。而在人群的划分上，猫王有自己的方法。传统的品牌传播对人

群的划分，会按照年龄、收入、几线城市等维度进行。但你会发现一个有意思的问题，不同收入能力和消费层次的人，在某一个消费节点上是趋同的。比如，你刚去巴黎买了一个LV（奢侈品品牌）的包，但同时你也会在淘宝上买9.9元一包的特别便宜的没有品牌的垃圾袋。买LV的人和只买9.9元东西的人，也许完全不是同一类人，但他们在买垃圾袋这个节点上是一样的。因为人们在买包的时候有品牌需求，但在买垃圾袋的时候就没有，9.9元的比39.9元的便宜，这个时候用户就是会使用性价比思维。所以，对产品受众，企业应该按人们不同层次的需求划分，而不仅仅是按人群标签来划分。猫王在做增长的时候更重视的维度，是能够串联起多元化用户的内容、消费场景以及对用户需求的解决方案。

猫王把目标人群界定为两类：第一，高端人群，对文化敏感的人群；第二，喜欢玩的人群。因为和普通消费者相比，这两类人群"晒"的欲望会更强。针对前者，猫王在创业初期，联系了一些商学院和品牌机构做开学典礼、周年庆等活动的礼品提供。针对后者，猫王会跟一些涂鸦网站、设计师网站合作。相同圈层的种子用户在朋友圈的晒单，就变成了一个圈子的内容基础。

这些人群可能出现的地方，就是猫王会选择的渠道。卖多媒体音箱的电脑城柜台，猫王不可以进，因为用户群不对。"我希望用户懂得，我们的产品并不是把功能性放在第一位的东西，更多的是设计感或者愉悦感，文化属性为重。"戴明志说。所以，猫王除了进入类似于顺电、苏宁、国美等率先消费升级的资深渠道外，优选了类似于言几又书店、DriverPro、声音小镇、酷乐潮玩、朴坊、泡泡马特、奇科巴士等多品类的高端买手店，甚至是"走心"杂货店。猫王通过场景抓用户，先把用户认知基本固定了下来。戴明志认为，用户是有跟随性的，就像对苹果手机，最开始大家会觉得苹果又贵又不好用，为什么要买，但随着身边有消费力的人、有格调的人都在用，边际用户也就会跟随，慢慢地，中层用户向高层用户靠拢，底层用户往中层用户看齐，最后你会发现连收入并不很高的从业人员也觉得"我应该买苹果手机"，他们就是激进型用户。猫王把这种品牌思路称为"领袖级用户战略"。而反向推导，这个逻辑成立的基础假设，仍然是产品足够好。产品本身是品牌里最重要的一环。

猫王另一个抓用户的重要手段，是跨界。"因为前期资金有限，广告铺不动，公关也打不了大战役，我们只能化整为零地做很多小的东西。"戴明志说，这其中包括IP跨界，用户也可以看到，近年猫王多了很多IP合作的产品。但是IP这张牌，如何打很重要。猫王内部思考过一个问题，到底是让知名的IP来加持猫王，还是猫王自身成为IP？IP有两种：一种是承载性IP，经典案例是Zippo（之宝打火机），一个打火机可以承载全世界各种各样的文化，Zippo成了一个文化载体；另一种叫知名性IP，比如钢铁

侠，印个图案就能拉动消费。在戴明志看来，后者这种商业性的、点状的、突破能力特别强的IP，有时对另外一种IP会是毒药——你会发现新锐品牌总是被它们笼罩着。最好的方式是像Zippo一样成为一个文化载体，来接纳各种各样的IP和文化元素，而不是指望来一个钢铁侠，帮猫王把产品卖多一点。

猫王对自己的定位是：猫王就是一个IP化的产品。猫王对于IP合作的态度，会始终有一根自己的主线牵引。“举个例子，就像优衣库对IP的态度。优衣库经常出99元钱一件的跨界T恤，今天七龙珠，明天变形金刚。它是怎么看待别人的IP的？第一，不管你多知名，在我这儿都是同等价值，99元一件；第二，无论怎么做，优衣库就是比你大。我觉得这是一个做商业的人和做内容的人对IP的不同理念，或者说他们的站位心态天生就不一样。”戴明志说。

在内容运营上，对于电商平台的用户，猫王会从机制上去刺激晒单。“我们对京东和天猫的晒单非常重视。”戴明志认为，平台上的动作非常重要。早期的时候，与用户的互动都是曾老师亲自回复的。对于用户的优质点评，客服也会及时跟进。现在，在整个平台上，猫王有几万个优质回复都是带图带视频的。在用户评价管理上，一是要关注差评，因为用户购买之前看评价，首先会看差评；其次是要关注带图片的买家秀。

而对评价的管理，除了提升口碑效应，更重要的是梳理啊哈时刻。每隔一段时间，以2000条评价为一个基准量，猫王团队会人工梳理用户评价里的关键词，检索用户拍照场景里经常出现的道具，以此反推用户关注猫王的核心点，看出产品的详情页面应该加入什么元素才更能打动受众。

从海量的用户评价中，猫王找到了用户眼中猫王的四大优势：好看；音质不错，好听；做工精细；送礼性价比合适。“对这些关注点，我们直接反推到了产品设计和营销设计里，完全贯彻下去。”戴明志坦言，尤其是礼品这个点，对他们的促进非常大。以此为思路，猫王在包装上做了大量改进，设计了各种样式的小礼盒、标配纸袋等。

好产品怎么做出来？和品牌一体化思考

好产品是猫王的增长基石，打品牌是猫王的增长逻辑，而品牌和产品的一体化思考，则让猫王的增长如虎添翼。

在猫王，产品设计和营销、品牌都被纳入统一框架，有非常明确的逻辑。比如，在产品设计上，有八字箴言叫“与其更好，不如不同”，七字箴言叫“反主流经典格调”，另外还有“4321”，即产品必须符合四好逻辑，三有逻辑，两独逻辑，最后成为一个独特品类。这些标准一出来，就已经是品

牌理念的内化了，员工不用再去做很多事，动作就已足够规范。

与品牌定位和用户洞察相对应的是产品系列的不断迭代。如果说猫王第一代和第二代产品还是基于技术实现的自增长，那么在品牌化后，猫王就开始思考，自己要吸引的是什么样的人，他们有什么需求，如何从产品上去进一步满足他们。

到2019年为止，猫王一共有三个产品系列。最早的是经典系列，随后猫王根据市场需求，推出了经典系列缩小款、金属版。第二个系列是2017年推出的radiooo系列，相当于互联网收音机，消费者可以根据个人兴趣或个性化需求来整合或生产个性化的电台音乐节目，实现“千人千面”的内容。第三个系列是原子唱机系列，主打便携、时尚。

以品牌为核心的增长逻辑，在2018年为猫王带来了3亿元的营收。但戴明志认为2018年的营收没有达标，还可以更好。2019年对猫王而言是一场新战役的开始。“前面3年是从0到1在走，用产品在击穿市场。但爆品是把双刃剑。有一句话叫‘生于爆品，死于集中’。2019年，猫王需要在规模化运营和品牌认知上再夯实，再发力。”戴明志坦言，猫王实现了对小众人群的影响力，但在品牌认知的广度和决策的推力上还不够。

换句话说，品牌卡位对猫王来说举足轻重，猫王也专注其中，但还没完全实现让品牌带着产品走。“猫王要翻过这座山，到什么状态？用户首先选择的是猫王收音机，而不仅仅是一个好看的产品——品牌驱动必然取代产品驱动，这很重要。”

想清楚顶层设计，战术层面的操作就顺理成章了。比如，除了获客端的发力，在用户生命周期的后几个环节，猫王也会更加精细化地运营。用户推荐、分销、代销，多头并进。同时，对于社群的运营，猫王也会持续有效地生产内容，没有内容就谈不上运营。

结束了关于增长的探讨，戴明志后面还紧跟着一连串会议。2019年，猫王正准备突破新的关隘。对任何一个企业而言，未来都充满变数和不确定性。但经历了长时间思考的团队踌躇满志，只要航向对了，披荆斩棘就只是决心的问题。希望猫王的2019年，能像猫王办公室桌上摆着的圣诞新品，红火、精巧，保留纯粹，又不失锐气。

猫王的增长路径

1.做出好产品，验证PMF；

2.找到增长模型：作为低频中消产品，明确的品牌建设对猫王的增长尤其

重要。基于用户洞察，确立品牌战略、定位、渠道和内容的触点，包装优化手段；

3.产品、品牌、营销一体化思考，用品牌诉求主导的营销和赋能研发，不断迭代新的产品系列；

4.下一步规划：品牌再夯实，做出广度，规模化经营。同时围绕用户全生命周期匹配增长与维护手段。

迈格森增长咨询案例实录

2018年12月，我们增长团队一行南下，走进迈格森成都分公司。在这里，我们领略了一支精干强悍的西南娘子军“逢山开路”的风采，这个团队在重围之下打造了当地龙头的少儿英语品牌。同时，我们也聆听了他们的困惑：在品牌背书和教研能力的加持下，公司的口碑效应、用户留存都成绩喜人，但是拉新获客始终增长乏力。

如何让这样一个传统企业插上增长的翅膀？增长的基因在线下教育行业是否具有可复制性？增长团队与内部机制应该怎样搭建和运转？在这里，我简单复盘一下我们给迈格森成都分公司做增长咨询的全过程，希望能帮助大家更好地理解如何将增长思维落地，将其实际运用到企业发展中。

案主基本情况

品牌情况：迈格森，新东方孵化的线下少儿英语品牌，2011年和美国教材出版商麦格希合作成立，现由新东方独资。

产品概况：以阅读式英语为主，区别于市面上较普遍的听说式英语。

增长目标：咨询前，成都迈格森在本地处于少儿英语前三的位置，主要竞品为英孚少儿和瑞思。迈格森的教材和教学体系较专业，产品体验较好，因此面咨转化率和留存率数据不错。但相较于其他两个竞品，迈格森到店咨询量明显偏少，希望借助增长八卦模型优化这一数据。

本案咨询流程

步骤一：企业内训

待办任务：统一思想，帮助全员进入增长话语体系。

磨刀不误砍柴工。迈格森团队以前没有接触过增长领域，为了让大家能在同一话语体系下思考与对话，在正式咨询前，我给成都迈格森管理团队进行了两个小时的企业内训，重点讲解了增长思维的底层逻辑，拆解了围绕啊哈时刻的用户生命周期的8个环节。最后，我留了作业，让每个人从增长的视角，思考自己所在的岗位应该如何优化。

步骤二：头脑风暴第一轮

待办任务：调动全员思考，结合自身岗位实际情况，运用增长思维梳理创意点。

习得新的思维模型，核心是刻意练习。内训之后，我们紧接着安排全员头脑风暴，用增长的模型重新审视各自的实际工作，进行总结与新的思考。我们一方面深化他们对增长的认知，另一方面我们从中深入了解了其实际工作的具体内容。

整个头脑风暴成效斐然，在我们的引导下，所有成员围绕业务全流程，从不同岗位的视角，梳理了目前自己的主要职责、环节中可能存在的问题，并碰撞出几十个增长的运营手段。

在总结与点评后，我们留下了当天的作业：让每个人围绕啊哈时刻和用户生命周期，整理、细化自己的增长方法，并在次日提交麦客表单。

步骤三：实地调研

待办任务：咨询团队深度体验业务流程，提炼、总结增长路径。

我们的咨询团队兵分两路，前往迈格森两个具有代表性的校区，对各环节的管理人员和一线工作人员进行访谈，同时实地探访两个竞品校区。

环节一：市场部调研

部门核心职能：客资搜集

调研流程：市场部主管访谈＋地推实地考察

环节二：TMK（电话营销）调研

部门核心职能：电话邀约到访

调研流程：TMK主管访谈＋一线人员电话监听

环节三：CC（课程顾问）调研

部门核心职能：用户面咨与签单

调研流程：CC主管访谈＋模拟咨询

环节四：产品调研

调研流程：产品介绍＋课程体验

环节五：竞品调研

调研流程：竞品门店咨询

调研结束后我们整理了完整的调研报告。同时，咨询团队内部进行了头脑风暴，列出了各环节可优化的增长方法，结合迈格森团队提交的麦客表单，共梳理出194个详细的增长手段。

步骤四：确定北极星指标和啊哈时刻

待办任务：与核心团队商议并确定北极星指标和啊哈时刻。

咨询启动前，迈格森团队认为自己亟待解决的问题是到店咨询量的提升。经过首轮头脑风暴后，北极星指标聚焦在以下4个指标上。

1.流量池；

2.到店量；

3.转化率；

4.口碑推荐量。

对迈格森而言，这4个指标的提升都是企业需要的，如何取舍？我们从内在逻辑上进行了梳理：流量池是迈格森此前不具备的，需要从零开始，技术壁垒较高；到店量是一个结果性指标，而非前端的执行目标；转化率需要优化，但不能成为整个企业的北极星指标，因为它主要靠销售一个环节完成；在口碑推荐量上，成都迈格森已经有2500名活跃用户，此前没有充分撬动，迈格森实际只要提升了他们的推荐量，就可以满足明年的招生目标，并且从目前的用户体验上看，实现这一点的难度不算大，因此，用户推荐率应该是迈格森现阶段的北极星指标。

也就是说，北极星指标的确定取决于两点：（1）实现这一指标，对最终销售的影响最大；（2）优化空间最大。最终，成都迈格森的北极星指标确定为：用户推荐率。

在确定了北极星指标后，我们再重点讨论，在什么情况下用户最容易产生推荐的动作，也就是他们的啊哈时刻是什么？依据团队的实际经验，我们的结论是：荣光时刻。

因此，接下来的增长方法需要我们围绕用户的荣光时刻不停尝试，监测效果。

步骤五：头脑风暴第二轮

待办任务：根据确定的北极星指标和啊哈时刻，制定切实可行的增长手段，并进行ICE打分。

此轮头脑风暴分为两个步骤。

1.将已有的194条方法进行筛选，由全员从实际经验出发，排除掉不具有可操作性的选项；

2.对筛选后的69条方法，逐一进行ICE打分。其中，对于影响力的考量，主要围绕着北极星指标的实现来做；对于成本的考量，是经济成本、人力成本、时间成本等各项的综合评估。

最终ICE总分在50分以上的12条方法，被确定为近期启动的项目，进入执行和效果监测阶段。同时，我们根据确定的北极星指标，制定了新的数据统计与监测方式。

步骤六：增长方法的执行

迈格森团队：负责制作项目执行方案及推进时间表，协调内部资源推进执行；咨询团队：负责制作对接监督机制，监控数据，调整优化增长方法。对接机制如下。

1.日报机制：每日对接项目执行进度，咨询团队即时提供执行细节优化建议；

2.每周复盘：监测一周执行效果及数据变化，进行运营手段的效果评估，调整、优化或替换增长方法；

3.月度复盘：监测一个月执行效果及数据变化，在1～3个月内判定北极星指标是否合理。

成效反馈

咨询之前，迈格森团队对于增长有自身的理解和思考，但其中存在两个误区。第一，北极星指标到底应该定什么。如前文所述，在经过头脑风暴和商议后，我们将该指标由到店咨询量调整为用户推荐率。第二，如何衡量用户推荐率。在此前的数据统计中，迈格森团队关注的是现有新增用户中有多少来自老用户推荐。但就如我在前文所言，这一数据无法指向用户忠诚度与用户推荐率，因此改为统计并监测NPS值，这是第二个方向性调整。

截至本书完稿，迈格森成都公司的增长实验已推进三月有余，增长成效斐然。出于对商业机密的保护，具体的增长数据在此无法呈现。从迈格森的反馈来看，这次增长咨询带给了他们几大变革。

第一，组织架构与企业文化上的变革。作为一个传统线下教育企业，迈格森有着完善的部门分工，从市场部、TMK、CC到教研团队，各司其职。而增长强调以用户全生命周期为轴，联动所有职能部门配合。着力点的变化意味着思考维度的变化，这也是为什么在短暂的咨询过程中，迈格森团队就迅速生发出了大批以前没有想到的创意点。在咨询之后，迈格森成立了专门的增长小组，并建立了头脑风暴的会议机制，长效生成增长实验，并根据ICE打分原则快速验证实验，优胜劣汰。团队产生的创意数量与势能远高于以前。

第二，思考路径上的变革。迈格森尽管具备了对互联网化的敏锐触角，但在具体的打法上没能摆脱对原有地推、TMK等方式的路径依赖。本质上，它还没有跳出现有思维框架和维度。随着增长基因的注入，团队开始打破认知边界，放宽视野，战术上的打法随之变得丰富而多变，比如它开始着眼新媒体营销、裂变活动等。

第三，战术应用上的变革。在战术的应用上，它不再像以前那样仅仅“效仿一个好创意的形式”，而是在真正理解了底层逻辑的基础上，优化设计出了指向增长的有效方式。比如，迈格森原有的打卡活动只吸引了老用户参与打卡，但没有任何“call to action”的措施。而在我们帮助其设计的圣诞活动中，通过形成裂变闭环的方式，它实现了用户推荐拉新。又比如，在传统的试听课设置上，它跳出了只为吸引家长购买课程的局限，增加了刺激用户推荐的手段，让每一个环节都指向北极星指标。

复盘迈格森咨询案例的意义，更多地在于理解增长思维的运用和增长机制的建立。对每个企业而言，增长的要义不在于实现爆发，而在于秉承创新和容忍失败的文化，保持对增长的敏锐触角和深度思考，不竭不穷地探索增长实验，加快实验的频率和速度，每天调整一点点，最终点燃企业指数级增长的燎原星火。

时常日拱一卒，间或爆发增长。

后记 如何成为一个增长高手？

《思考，快与慢》里提出，人的认知模式分为系统一和系统二。系统一负责直觉的、感性的反应，人不用深度思考，直接做出判断和采取行动；系统二则负责经过理性思考之后再做出的反应。我问2乘以3等于多少，你脱口而出是6，这就是系统一的反应。而我问35乘以124等于多少，一般人就很难通过直觉回答了，他需要调动理性来计算，这就是系统二的反应。

虽然我们普通人很难在一秒内算出结果，可对一些心算专业选手来说，他还是几乎能够让答案脱口而出的，在这个领域，他们就是高手。

所谓高手，即对于别人是系统二的反应，对于他是系统一的反应。心算高手把我们需要调动系统二来计算出的答案，修炼成了系统一的直觉反应。

那么，怎么才能把系统二的反应修炼成系统一的反应呢，要靠一直不停地练习吗？“一万小时定律”曾经很流行，其大概意思是，只要在某个领域经过了长时间的练习，你就能成为这个领域的专家。我在混沌领教营的同学戴剑教授一定不同意这个说法，他坚持打乒乓球20多年，但是其水平用他自己的话讲是“毫无进步”，对阵十二三岁的经过专业训练的孩子，他常常败下阵来。

盲目练习只是低水平的重复，并不会让我们成长为高手。真正的高手水平，你只有通过对思维模型的刻意练习才能达到。一个围棋国手，每天的训练并不是不断地下棋，一盘又一盘，而是要对各类定式进行反复的琢磨；一个专业的乒乓球运动员，训练起来也不是没完没了地对打，一局又一局，而是要反复地对某些动作组合进行固化和纠正。把这些定式和动作组合引申到思维层面，就是思维模型。我的同学成甲曾经给思维模型下过一个有趣的定义：思维模型就是思考的套路。如果希望在某个领域成为高手，你就要对这个领域的思维模型进行刻意练习。

2018年的《奇葩说》邀请了我很喜欢的经济学教授薛兆丰。对于辩题里蕴含的经济学道理，他一眼便知，并且能快速给出反应，但对于一些没有经过经济学训练的辩手，他们往往是一脸懵。在经济学领域，薛教授就把一般人的系统二思考变成了自己的系统一直觉，他就是高手。这是他对经济学的思维模型进行刻意练习的结果。

讲到这里，如何成为一个增长高手？这个问题的答案就呼之欲出了：对增长领域的思维模型进行刻意练习。增长领域有哪些思维模型呢？AARRR、关键行为、损失厌恶、顾虑排除、啊哈时刻、增长实验、替换成本、裂变

逻辑、私域流量……很多很多，我们团队整理了其中核心的54个，正好组成一副卡牌。如果熟练掌握了这些思维模型，你想不变成增长高手都难。

之前市场上曾经有一些误区，认为似乎只有互联网公司才能做增长，因为互联网公司才有稳定的技术团队和数据分析团队，目前设置了专业增长团队的公司也往往是互联网公司。但这个认知是不正确的，非互联网公司一样也可以做增长。可口可乐并不是互联网公司，但它在2017年的时候取消了CMO，将其替换为CGO，完成了向增长思维的全面转变，成为行业表率。我们的客户安利也是非互联网公司，亦在全球推广增长思维。从表象的技法向下深挖，抽离出底层的思维模型，这些思维模型对于各个行业都是普适的。

当然，面对如此之多的模型，泛泛地学习，效率也是不高的，我们需要一个结构和逻辑把它们串起来。这就是我们在本书重点推出的“增长八卦模型”，它将用户的全生命周期分成了认知、接触、使用、首单、复购、习惯、分享和流失8个部分，形成一个完整的闭环，读者朋友可以很容易地找到阅读的抓手，54个思维模型就分散在这8个环节里。你既可以缩小尺度到用户运营的某个环节，进行实操落地，又可以放大尺度，对用户的生命周期进行全景观察，还可以将其用在企业中，作为你工作的检核清单。

2017年，我跟当时滴滴的增长负责人南山进行过长时间的研讨和推敲，形成了这套模型的雏形，后来王茜和吕佳丽又提供了非常有益的补充，我们团队的曾楠负责了对大量企业的采访和对思维模型的梳理，廖麒负责了案例的补充。经过不断的演化及几十家企业的实操反馈，这套模型渐渐成型，这就是现在呈现在你手中的这本书。

在本书成型的过程中，还有许多好朋友贡献了他们的支持和智慧，有陈勇大哥，我的好兄弟吕宁宁、黄智威、潘德文，我的同学成甲、玫洁、吴珅，还有我在混沌领教营的同学们，他们是李想、张本伟、沈拓、魏亚鸥、朱宁、邱燕、程虹、郝志中、沈攀、张焱、王朝……

增长思维认为，增长的方法是不断演化和生长的，同样，增长思维本身也是不断演化和生长的。希望本书的出现对于你只是抛砖引玉，如果大家有机会一起共建这套思维模型体系，我是非常开心的。



李云龙

2019年8月28日